

2022

واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن. The reality of effective communication skills among school principals in the Northern Jordan Valley in Jordan.

نوار قاسم الحمد
كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن
nawwar.hamad@seciauni.org

أحمد عبد الله العبادي
مديرية التربية والتعليم، لواء الأغوار الشمالية، الأردن
ahmad.abbady@seciauni.org

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

العبادي، أحمد عبد الله (2022) "واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الحمد، نوار قاسم الأغوار الشمالية في الأردن. The reality of effective communication skills among school principals in the Northern Jordan Valley in Jordan." *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 14: Iss. 2, Article 7.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol14/iss2/7

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن.

د. نوار قاسم الحمد *

د. أحمد عبدالله العبادي **

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن لمهارات الاتصال الفعال. ولتحقيق ذلك تمّ تطوير أداة مؤلفة من (47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: علاقة المدير مع المعلمين، وعلاقته مع الطلبة، وعلاقته مع المجتمع المحلي. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن للعام الدراسي 2014/2013م وعددهم (66) مديراً ومديرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال حسب تقديراتهم ولكل المجالات كانت (كبيرة). كما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 =$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين ككل ولكل مجال على حده تعزى لمتغير التخصص ولصالح المديرين من ذوي التخصصات العلمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغيري جنس المدير والمرحلة التعليمية للمدرسة. الكلمات المفتاحية : الاتصال الفعال , مهارات الاتصال , درجة ممارسة مهارات الاتصال , مدير المدرسة.

* كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

** مديرية التربية والتعليم، لواء الأغوار الشمالية، الأردن.

The reality of effective communication skills among school principals in the Northern Jordan Valley in Jordan.

Dr. Nawwar Qassem Al-Hamad

Dr. Ahmad Abdullah Al-Abadi

Jordan

Abstract

This study aimed to identify the degree to which school principals in the Northern Jordan Valley in Jordan practice effective communication skills. To achieve this, a tool was developed consisting of (47) paragraphs divided into three areas: the principal's relationship with teachers, his relationship with students, and his relationship with the local community. The sample of the study consisted of all school principals in the Northern Jordan Valley in Jordan for the academic year 2013/2014, and their number was (66) principals.

The study concluded that the degree to which managers practice effective communication skills according to their assessments and in all areas was significant. It also concluded that there are statistically significant differences at the significance level ($= 0.05$) between the arithmetic averages of the principals' estimates as a whole and for each field separately due to the variable of specialization and in favor of managers with scientific specializations. for school .

Keywords: effective communication, communication skills, the degree of practicing communication skills, school principal.

١- المقدمة:

تضطلع الإدارة التربوية بدور جوهري في توجيه المؤسسات التربوية للقيام بأدوارها ومسؤولياتها لخدمة النظام التربوي. فالإدارة التربوية عملية متكاملة تستثمر فيها الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، الأمر الذي يسهم في تحقيق تقدم وتطور المجتمع. وبحسب الإبراهيم (2002) فإن الإدارة التربوية عملية تحشد فيها الطاقات الفكرية والمادية والبشرية لتحقيق الأهداف التربوية.

ومن بين أهم ركائز النظام التربوي مدير المدرسة، الذي يعدُّ القائد التربوي المسؤول عن قيادة جميع العاملين في المدرسة وتوجيههم. حيث لا بدَّ وأن تتوفر لديه المعلومات على نمط متكامل، وأن يتمتع بالمهارات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه للوصول للمستويات الإدارية المطلوبة (جرات، 1991). ولعل من أبرز هذه المهارات المهارات المعرفية والمهارات الإنسانية لمواجهة المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية على مستوى المعلمين في المدرسة أو الطلبة أو المجتمع المحلي، والتي تمكِّن المدير من القيام بواجباته بكفاءة عالية. إضافة للمهارات الفنية من تخطيط وتطوير فعال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المشري، 2007).

فمدير المدرسة هو من يقوم بمراعاة المعلمين بإقامة علاقات حسنة معهم، والاقتراب منهم، وتعرف أفكارهم، وتحسس مشكلاتهم، والعمل على حلِّ هذه المشكلات بما لا يضُرُّ بمصلحة المؤسسة التعليمية، كما أنَّ الاتصال الفعال مع العاملين في المدرسة يسهم في كسر الحاجز بين الطابع الرسمي وغير الرسمي، مما يجعل المدير أكثر تفهماً لاحتياجات المعلمين في المدرسة، ومحتوياً لما قد يواجهه العملية التعليمية من عوائق مما يضمن تحقيق النجاح للجميع (Schmincke , 1997).

ومدير المدرسة هو من يقوم بالدعم المعنوي والنفسي للطلبة، ويستمع لهم باهتمام، ويتعامل مع قضاياهم ومشاكلهم بجدية، ويعزز انتماءهم لمدرستهم ومجتمعهم، ويعزز لديهم الإبداع والابتكار بسعيه لتوفير البيئة المدرسية المناسبة.

وهو الذي يسعى لإقامة علاقات طيبة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فيتفاعل مع المجتمع المحلي في مناسباته وأنشطته، ويجفزه على مشاركة المدرسة في نشاطاتها، ويحثهم على حضور مجالس الآباء لتبادل الرأي والمشورة، ويناقش معهم نتائج أبنائهم وسلوكهم مع الحفاظ على خصوصية الطلبة.

وقد وردت كلمة الاتصال في مختلف العلوم، وتناولها الباحثون كل حسب اهتمامه واختصاصه، وكتبته لتنوع العلوم والتخصصات فقد تنوعت التعريفات الخاصة به وفقاً للأهداف التي تسعى العلوم لتحقيقها (بدوي، 2003). فنظر له منصور (2000) على أنه عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل الاجتماعي، ورأى هكسون وستاكس ومور (Hickson , Stacks & Moore, 2004) أن الاتصال عملية تفاعلية يبدي الناس من خلالها نوعاً من التغيير في التوجهات والاعتقادات أو السلوكيات. وعرف كل من مونتانا وبروس (Montana & Bruce, 2008) الاتصال على أنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.

وقد بدأت الحاجة أكثر إلحاحاً لمعرفة الجوانب المتعلقة بالاتصال الإنساني الفعال على مختلف الصعد، فله حضور مميز في جميع المجالات (المشاقبة، 2001)، وبات تميز المؤسسات والمنظمات مقترناً بمدى فاعليته فيها كسبيل لتوجيه أنشطتها ووسيلة لتغير السلوك، كما أن تعامل العاملين مع بعضهم بعضاً يتوقف على مدى قدرتهم على الاتصال والتفاهم فيما بينهم من خلال إتقانهم مهارات الاتصال الأساسية (السيد، 1993). وقد نظر ريتشموند وماكروسكي وماكروسكي (Richmond, McCroskey & McCroskey, 2001) للاتصال الإنساني الفعال على أنه علاقة تقوم بين شخصين أو أكثر لتلبية احتياجات تواصلية، قد تكون عاطفية أو إجتماعية أو تربوية أو إقتصادية أو ثقافية .

وبين سباهو (Spaho, 2011) والحموي (2006) أن أهمية العلاقات الإنسانية في القطاع التربوي تتجلى في كونها تزيد دافعية أطراف الاتصال بسبب تنامي الثقة والإحترام، وتفتح المجال حراً للعمل والإبداع بسبب الشعور بالاحترام والتقدير. ويعد الاتصال الفعال، النهج الأكثر نجاحاً في تحقيق المؤسسات لأهدافها وبأعلى مستويات الجودة للمخرجات. وكون البيئة التعليمية مؤسسة إجتماعية تسعى لتكوين مخرج عامل، ومنتج فاعل لبناء المجتمع، كان لا بد من توفير نظام اتصال فعال يساعد على إحداث تغيرات جوهرية وإيجابية، ليسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويساعد على خلق الشعور بزيادة الإبداع والإنتاج لدى العاملين (صادق والدرويش والعماري، 2003؛ الدوسري، 2005؛ زويل، 2010).

والمهارة كما يشير لها الخشروم ومرسي (1999) قدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه، فهي مكتسبة، ويمكن تطويرها، وقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات التربوية على تنظيم برامج تدريبية متنوعة تنعكس إيجاباً على سلوك أفراد المؤسسات لتعطيهم الدافع لتحسين أدائهم في العمل داخل هذه المؤسسات التربوية.

وعرفت المهارات الإنسانية بأنها قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وجعلهم يقومون بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والانسجام (ربيع، 2006).

ويرى مرسى (1995) أنه لا بد من أن تتوفر لدى المدير الكفاية في مهارات الاتصال الإنسانية الفعالة في نمط متداخل لكونها ضرورية على جميع المستويات الإدارية ليحقق النجاح في إدارته. فالواجبات التي يقوم بها المدير من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وإشراف، وتنسيق، واتخاذ قرار أو تفويض سلطة، وتقييم، تحتاج إلى إجراء عملية اتصال فعال مثل: الحديث أو الكتابة أو القراءة أو إجراء المقابلات أو حضور الاجتماعات. وقد أشار سلامة (1989) إلى عدد من مهارات الاتصال الفعال التي ينبغي توافرها لدى مديري المدارس، وهذه المهارات هي: مهارة الحديث ومهارة الكتابة ومهارة القراءة ومهارة التفكير.

وقد أضاف الخطيب ومعاينة (2009) للمهارات السابقة مهارات الإنصات كدعامة رئيسية للاتصال الجيد، فالمستمع الجيد يستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات، وإقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين. وقد قسم الآغا (2008) المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات، هي: مهارة الاتصال والتواصل و مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين ومهارة بناء الفريق ومهارة تقدير الآخرين. وقد أشارت الدراسات المتعلقة بهذه المهارات كدراسة أبو الغنم ومعاينة (2009) أن الإنسان يقضي حوالي (75%) من ساعات يقظته في أنشطة اتصالية شفوية، (45%) منها في الاستماع، و(30%) في الحديث، و(16%) في القراءة، و(9%) منها فقط بالكتابة.

2- الدراسات السابقة:

وقد أجريت في السنوات الأخيرة العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع الحيوي، فقد أجرت الأسمر (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. وقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (64) فقرة. توصلت الدراسة إلى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر هذه المهارات لدى المديرين تعزى لمتغيرات ملكية المدرسة، أو الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

وقام الخوالدة (2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدرسة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة مؤلفة من (40) فقرة. وقد أظهرت النتائج أنَّ من أهمَّ المعوقات هي وسائل الاتصال بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية، وعدم تفعيل صندوق الاقتراحات والشكاوي.

وأجرت النظامي (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، وقد تمَّ اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (1100) طالباً وطالبة، وتكونت أداة الدراسة من (47). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر الطلبة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال تعزى إلى متغيرات المستوى الدراسي للطلبة، وجنس الطالب، ومعدله التراكمي.

كما قام الحوراني (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من (385) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج توافر مستوى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة والمؤهل العلمي.

وقام عايد (2004) بدراسة هدفت التعرف على معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها. تكونت عينة الدراسة من (60) رئيس قسم. وقد أشارت النتائج إلى افتقار بعض الكليات إلى بعض الأجهزة اللازمة لإجراء مختلف عمليات الاتصال المطلوبة بين رؤساء الأقسام مثل ربط الأقسام بشبكة كمبيوتر، وقلة توافر نظم متطورة في وسائل الاتصال مثل الانترنت والبريد الالكتروني، واعتماد الاتصال في الكليات في معظمه على الاتصالات الصاعدة والهابطة على حساب الاتصالات الأفقية بين رؤساء الأقسام في الكليات، وضعف قنوات الاتصال بين الكليات والجهات الأخرى.

وأجرى الزعبي (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال (مهارة القراءة، والكتابة، ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث) والرسائل اللفظية (الحركات، والصوت، والتصرفات، والزمان،

والمكان) والرسائل غير اللفظية كالمظهر لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (704) موظفاً وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية، وقد أظهرت الدراسة أنَّ مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين، وأن أكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارتا التحدث والاستماع.

وقام فوتي (Fouty, 1998) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الاتصال وأشكاله، ودرجة ممارسته في الجامعات الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (820) مشاركاً بينهم (335) طالباً وطالبة، و(281) عضوية تدريس، و(110) موظفاً إدارياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتكونت أداة الدراسة من استبانة من (56) فقرة. وبينت الدراسة أنَّ مفهوم الاتصال يتضمن تناقل الخبرات والأفكار بين المرسل والمستقبل لتحقيق المعرفة أو طلب المساعدة، وأنَّ درجة ممارسة الاتصال متوسطة وبخاصة أن معظم الجامعات لا توفر تكنولوجيا الاتصال الإلكتروني بوفرة، وأنَّ الذكور يفضلون الاتصال المباشر أو الورقي في حين تفضل الإناث وسائل الاتصال الإلكتروني.

وأجرى البابطين (2008) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كمهارات اتصال من وجهة نظر الطلبة في كلية التربية بجامعة الملك سعود. وتكونت الدراسة من (417) طالباً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية مع الطلبة جاءت بشكل عام متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمغیر القسم الأكاديمي للطلاب، والمستوى الدراسي، والمعدل التراكمي.

وقام شولتز (Schultz, 2008) بدراسة هدفت إلى بيان أهمية المهارات الناعمة كجزء من مهارات الاتصال للتعليم وللكوادر الأكاديمية، وشملت عينة الدراسة العاملين في معهد البولتكنيك - ناميبيا وعددهم (67) طالباً، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت الدراسة أهمية التفكير الإبداعي والتعاطف مع الآخرين في حياة الطلاب الجامعية، وأنَّ تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب هي بالواقع تدريب للفرد على ابتكار أنماط تفكيرية إبداعية جديدة، وإسهام في زيادة وعي الفرد بقدراته.

وأجرى العريني (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (420) طالباً وطالبة، وتمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى أنَّ درجة مهارات الاتصال غير

اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم كانت متوسطة من وجهة نظر الطلبة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمستوى الدراسي، أو المعدل التراكمي، أو التخصص.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وجد الباحثان أنَّ بعض الدراسات ركزت على دراسة أهمية الاتصال في تحقيق التفاهم والتفاعل للوصول للأهداف المرجوة في الإدارة المدرسية، كما وجد الباحثان - في ضوء ما تمَّ عرضه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية - تنوع الدراسات التي تناولت وبجث في موضوع مهارات الاتصال الفعال سواء في الجانب الأكاديمي أو الإداري، وركز بعضها على مفهوم الاتصال الفعال وأشكاله اللفظية أو غير اللفظية أو على العلاقات الإنسانية، واستخدمت أغلب الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة.

إنَّ هذه الدراسة بمثابة امتداد للجهود العلمية في هذا المجال، وتتميز بشكل خاص بدراستها لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، وتطبيق أداة الدراسة بهدف معرفة آراء مديري المدارس في درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال في مدارس لواء الأغوار الشمالية، وبحسب المتغيرات التي ستتناولها الدراسة.

3- مشكلة الدراسة:

إنَّ قيام مديري المدارس بمهامهم في النهوض بمدربتهم قداماً، وتحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية يتطلب إتقانهم لمهارات الاتصال الفعال مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي لتحقيق ذلك. وبات ضرورياً توفير مناخ اتصال إيجابي من شأنه أن يساعد على توفير وتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى المدير، ويسهم في قيامه لمهامه ومسؤولياته ويطور كفاءته الإدارية. وباستعراض الدراسات السابقة يظهر أنَّها بمحملها تناولت مهارات الاتصال الفعال لدى المدير من منظور العامل أو المرؤوس أو المعلم أو الطالب، ولم يتم تناول الموضوع من وجهة نظر المدير الممارس لهذه المهارات في الأساس. ومن هنا، تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث تشكل مهارات الاتصال شريان العمليات الإدارية، وعصب الحياة البشرية الذي يعمل على مدّ جسور التواصل والتفاعل والتفاهم الثقافي والإجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات أو خارجها. ولأنّ الإدارة التربوية تعتبر أهمّ الركائز لنجاح وتطور المدارس، ولأنّ المدير هو من يرأسها، فإنّ إتقان المدير وإلمامه بمهارات اتصال فعال تسهم بشكل كبير في نجاحه في إدارة مدرسته، وقيامه بالمهام المطلوبة، وفي تعامله وتفاعله مع جميع المستويات الإدارية، حيث ترتبط كفاءته وفاعليته بقدرته على تكوين اتصال فعال، كما أنّ أهميتها تتمثل في كشفها عن درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المؤسسات التربوية كونها عملية ديناميكية تفاعلية.

4- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال وتأثير متغيرات الدراسة. ويأتي هذا في إطار رؤية الباحثين في لفت الانتباه إلى أهمية التركيز على مهارات الاتصال الفعال في تطوير النظام التربوي، وعقد برامج تدريبية للعاملين في هذا المجال، ومحاولة الخروج بتوصيات قد تسهم في زيادة فاعلية مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

5- أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على: السؤالين التاليين:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال تعزى للمتغيرات التالية: جنس المدير، وتخصص المدير، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

6- حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة باقتصار عينة الدراسة على مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وذلك للعام الدراسي 2012/2013 م، وتطبيق أداة الدراسة في مدارس لواء الأغوار الشمالية الحكومية، حيث أنّ مدارس الأردن تخضع جميعها لإشراف وزارة التربية والتعليم، وتنطبق عليها القوانين والتشريعات نفسها. إضافة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية بناء على ما تضمنته أداة الدراسة من فقرات، وذلك من خلال وجهة نظر المديرين، وموضوعية استجابة العينة لأداة الدراسة.

7- التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحدد التعريفات الاصطلاحية والإجرائية كالآتي :

٧-١- الاتصال الفعال: وسيلة نقل للمعرفة والأفكار بهدف التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في الفرد، أو إعلام الفرد بشيء ما، أو تبادل الأفكار والخبرات معه، أو الارتقاء بمستواه الفكري والقيمي والشخصي حيث تحركه باتجاه الهدف لتحقيقه (Cornelius & Boss, 2003). ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنّه عملية نقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين سواء أكانوا طلبة أو معلمين أو أفراداً من المجتمع المحلي، والتأثير فيهم وإقناعهم .

٧-٢- مهارات الاتصال : وهي مقدرة المدير على الاتصال الفعال، والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر، والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين، والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها (الآغا، 2008).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنّها سلسلة العمليات التواصلية التبادلية الإيجابية التي تنشأ بين مديري المدارس والمعلمين، وبينهم وبين الطلبة والمجتمع المحلي.

٧-٣- درجة الممارسة : ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنّها المستويات التي تعبر عن قيام مديري المدارس بمجموعة الأعمال والمسؤوليات والمهام المنوطة بهم في إدارة المدرسة حسب اللوائح والقوانين الناظمة لعملهم والمتأثرة بتغيرات الدراسة (جنس المدير، وتخصص المدير، والمرحلة التعليمية للمدرسة).

8- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الكمي بأسلوب وصفي، وتحليل البيانات وفق استجابات أفراد العينة (المستجيبين) على الاستبانة بعد تطبيقها. وقد حسب الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدما تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) في تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

9- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية البالغ عددهم (66) مديراً ومديراً للفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012م. وقد تم اختيار أفراد مجتمع الدراسة بالأسلوب المسحي كأفراد لعينة الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة بعد الحصول على موافقتهم للمشاركة في الدراسة.

10- متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة ومتغير تابع. أما المتغيرات المستقلة:

- جنس المدير، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- تخصص المدير وله مستويان (علمي، إنساني).
- المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية، ثانوية). وكان المتغير التابع درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال.

يمثل الجدول رقم (1) توزيع أفراد المجتمع (العينة) وفق متغيرات الدراسة المستقلة.

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

| المتغير | مستويات/فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|----------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 27 | 40.9 |
| | أنثى | 39 | 59.1 |
| | الكلي | 66 | 100.0 |
| التخصص | إنساني | 49 | 74.2 |
| | علمي | 17 | 25.8 |

| | | | |
|-------|----|--------|----------------------|
| 100.0 | 66 | الكلية | المرحلة التعليمية |
| 69.7 | 46 | أساسية | |
| 30.3 | 20 | ثانوية | |
| 100.0 | 66 | الكلية | |

11- أدوات الدراسة وصدقها وثباتها:

لأغراض معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال، تمّ تطوير أداة الدراسة على صورة استبانة مؤلفة من (47) فقرة في صورتها الأولية موزعة على ثلاثة مجالات؛ علاقة المدير مع الطلبة (14) فقرة، وعلاقة المدير مع المعلمين (15) فقرة، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي (18) فقرة، وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة.

وللتأكد من الصدق المنطقي لأداة الدراسة ومجالاتها، تمّ عرضها في صورتها الأولية على مجموعة مؤلفة من (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة وأصول التربية، وإدارة الأعمال، واللغة العربية، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء الفقرة للمجال، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً على المجالات أو الفقرات. وتمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين من تعديلات لغوية ومنطقية، وبعد الإضافة والحذف لتبقى الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (47) فقرة.

وللتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) مديراً ومديرة من مجتمع مماثل من خارج مجتمع الدراسة، وهم من مديرية تربية ديرعلا، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة من جهة، وبين [درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال (ككل) والمجالات التي تتبع لها] من جهة أخرى، وذلك كما في الجدول رقم (2).

الجدول 2: قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة من جهة وبين [درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية لمهارات الاتصال الفعال (ككل)، والمجالات التي تتبع لها] من جهة أخرى

| المجال | رقم الفقرة | درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية | | الارتباط مع: | |
|------------------------|------------|---|---------|--------------|------|
| | | المجال | المقياس | | |
| علاقة المدير مع الطلبة | 1 | يوفر بيئة مدرسية مناسبة بين الطلبة تساهم في تطوير روح الإبداع والابتكار لديهم | | 0.50 | 0.30 |
| | 2 | يستمتع إلى الطلبة بامعان | | 0.67 | 0.48 |
| | 3 | يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم | | 0.69 | 0.53 |
| | 4 | يشرف على سير الأنشطة اللاصفية لتعزيز الطلبة وتحفيزهم | | 0.42 | 0.31 |
| | 5 | يشجع الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية | | 0.53 | 0.43 |
| | 6 | يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلبة من خلال مشاركتهم في بعض الأنشطة المدرسية | | 0.39 | 0.36 |
| | 7 | يهتم تماماً بمشاعر الطلبة وأحاديثهم | | 0.57 | 0.36 |
| | 8 | يهتم بتوفير وسائل سلامة عامه في المختبرات مما ينعكس على سلوك الطلبة | | 0.39 | 0.30 |
| | 9 | يوفر أجواء ودية بين الطلبة بتوفير الوسائل التعليمية وتحسس احتياجاتهم | | 0.50 | 0.42 |
| | 10 | يراعي المدير تصرفاته وسلوكه في تعامله مع الطلبة ليكون القدوة الحسنة | | 0.66 | 0.54 |
| | 11 | يحترم خصوصية ومشاعر الطلبة ويتعامل مع قضايا الطلبة بجديته تامة | | 0.54 | 0.49 |

| المجال | رقم الفقرة | درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية | | الارتباط مع: | |
|-----------------------------------|---------------|---|---------|--------------|--|
| | | المجال | المقياس | | |
| | 12 | يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم | 0.59 | 0.54 | |
| | 13 | يتشارك مع الطالب في التوصل لتعديل السلوك الخاطئ | 0.57 | 0.52 | |
| | 14 | يشرف على الطابور الصباحي والإذاعة المدرسية لإبداء الاهتمام بالطلبة | 0.46 | 0.33 | |
| علاقة المدير مع المعلمين | 15 | يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها | 0.66 | 0.48 | |
| | 16 | يحرص على مشاركة المعلمين في مناسباتهم الخاصة | 0.58 | 0.49 | |
| | 17 | يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة | 0.47 | 0.40 | |
| | 18 | يستمع بإمعان إلى ملاحظات المعلمين | 0.53 | 0.52 | |
| | 19 | يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب | 0.56 | 0.47 | |
| | 20 | يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرار | 0.64 | 0.54 | |
| | 21 | يوضح أهمية الأعمال التي على المعلم أن يقوم بها | 0.61 | 0.53 | |
| | 22 | يركز على خلق الجو الأسري بين المعلمين ليحقق لديهم الشعور بالراحة في تأدية أعمالهم | 0.56 | 0.48 | |
| | 23 | يراعي وجهات النظر الأخرى دون تحيز لوجهة نظره | 0.71 | 0.67 | |
| | 24 | يعبر عن أفكاره بحرية دون أن يتسبب بإيذاء الآخرين | 0.52 | 0.46 | |
| | 25 | يناقش مع المعلمين المشاكل التي تواجههم بتأن | 0.45 | 0.44 | |
| | 26 | يشعر المعلمين دائماً بأنه واحد منهم ويشاركهم همومهم | 0.55 | 0.44 | |
| علاقة | 27 | يراعي الحاجات المستجدة لدى المعلمين في توزيعه للجدول الدراسي | 0.63 | 0.51 | |
| | 28 | يتسم دائماً في تعامله مع المعلمين | 0.52 | 0.43 | |
| | 29 | يتقبل الاختلاف في الرأي مع المعلمين | 0.69 | 0.61 | |
| | 30 | يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي | 0.38 | 0.36 | |

| المجال | رقم الفقرة | درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية | الارتباط مع: | |
|-----------------------------------|---------------|---|--------------|---------|
| | | | المجال | المقياس |
| المدير مع المجتمع المحلي | 31 | يشجع الآباء على حضور اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين | 0.35 | 0.20 |
| | 32 | يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي | 0.58 | 0.31 |
| | 33 | يحرص على استمرار الاتصال مع المجتمع المحلي | 0.51 | 0.51 |
| | 34 | يبدى الاهتمام بالمراجعين له في الإدارة المدرسية | 0.48 | 0.36 |
| | 35 | يبلغ أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام | 0.44 | 0.40 |
| | 36 | يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة | 0.65 | 0.49 |
| | 37 | يحترم آراء أولياء الأمور ومقترحاتهم | 0.57 | 0.51 |
| | 38 | يوفر الفرص للآباء كي يأخذوا دوراً ناشطاً في حياة المدرسة | 0.52 | 0.38 |
| | 39 | يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي | 0.52 | 0.35 |
| | 40 | يشرك أولياء الأمور في الأعمال المحفزة لتحسين أداء أبنائهم | 0.64 | 0.58 |
| | 41 | يتعامل مع أطراف المشكلة في المدرسة أو البيئة باهتمام كبير | 0.54 | 0.49 |
| | 42 | يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم | 0.61 | 0.57 |
| | 43 | يشرك المجتمع المحلي بالندوات التي تقيمها المدرسة | 0.58 | 0.46 |
| | 44 | يتبادل الأفكار والآراء مع المجتمع المحلي التي تخدم العملية التربوية | 0.67 | 0.55 |
| | 45 | يتقبل النقد الموضوعي بإيجابية من المجتمع المحلي | 0.61 | 0.59 |
| | 46 | يستفيد مما يقدمه المجتمع المحلي من خدمات لتطوير مدرسته | 0.54 | 0.52 |
| | 47 | يتفاعل بشكل جيد مع المجتمع المحلي بأنشطته ومناسباته | 0.55 | 0.45 |

يلاحظ من الجدول (2)، أنَّ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الكلي لأداة الدراسة لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات أداة الدراسة (عودة، 2010).
بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية Inter-Correlation لمجالات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وذلك كما في الجدول رقم (3).

**الجدول 3: قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة
ومعاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة**

| المجال | التحليل الإحصائي | علاقة المدير مع الطلبة | علاقة المدير مع المعلمين | علاقة المدير مع المجتمع المحلي |
|--------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| علاقة المدير مع المعلمين | معامل الارتباط | 0.65 | | |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | | |
| علاقة المدير مع المجتمع المحلي | معامل الارتباط | 0.47 | 0.56 | |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | 0.000 | |
| الكلي للمقياس | معامل الارتباط | 0.81 | 0.86 | 0.84 |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تمَّ حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تمَّ إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تمَّ حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما في الجدول (4).

الجدول 4: قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها

| المقياس ومجالاته | ثبات الاتساق الداخلي | ثبات إعادة الإعادة | عدد الفقرات |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|
| علاقة المدير مع الطلبة | 0.80 | 0.91 | 14 |
| علاقة المدير مع المعلمين | 0.85 | 0.89 | 15 |
| علاقة المدير مع المجتمع المحلي | 0.85 | 0.83 | 18 |
| الكلية للفقرات | 0.92 | 0.81 | 47 |

ولأغراض معيار تصحيح أداة الدراسة، تمّ اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها وفقرات مجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

| درجة الممارسة | فئة المتوسطات الحسابية |
|---------------|------------------------|
| كبيرة | 5.00 – 3.67 |
| متوسطة | 3.66 – 2.34 |
| متدنية | 2,33 – 1.00 |

علماً أن المعيار سالف الذكر قد تمّ التوصل إليه عن طريق حساب المدى لتدرج ليكرت الثلاثي لدرجة الممارسة.

12- النتائج ومناقشتها:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات أداة الدراسة لدرجة ممارستهم لمهارات الاتصال الفعال على مستوى كل فقرة على حدة ولكل مجال وعلى مستوى الأداة ككل. الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وللأداة ككل، بينما يبين الجدول (6) هذه النتائج لكل فقرة على حدة. حيث تمّ ترتيب النتائج تنازلياً حسب المتوسط الحسابي في كلا الجدولين لبيان أوجه فاعلية الفقرات.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على مستوى

المجالات والأداة ككل

| الرتبة | رقم المجال | مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 2 | علاقة المدير مع المعلمين | 4.55 | 0.32 | كبيرة |
| 2 | 1 | علاقة المدير مع الطلبة | 4.54 | 0.31 | كبيرة |
| 3 | 3 | علاقة المدير مع المجتمع المحلي | 4.45 | 0.33 | كبيرة |
| | | الكلي للمقياس | 4.51 | 0.27 | كبيرة |

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين لفقرات الأداة

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------------------------|--------|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| علاقة المدير مع المعلمين | 1 | 15 | يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها | 4.73 | 0.45 | كبيرة |
| | 2 | 18 | يستمع بإمعان إلى ملاحظات المعلمين | 4.70 | 0.46 | كبيرة |
| | 3 | 19 | يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب | 4.65 | 0.51 | كبيرة |
| | 4 | 22 | يركز على خلق الجو الأسري بين المعلمين ليحقق لديهم الشعور بالراحة في تأدية أعمالهم | 4.64 | 0.48 | كبيرة |
| | 5 | 21 | يوضح أهمية الأعمال التي على المعلم أن يقوم بها | 4.62 | 0.52 | كبيرة |
| | 6 | 16 | يحرص على مشاركة المعلمين في مناسباتهم | 4.62 | 0.55 | كبيرة |

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------------------------------|--------|------------|---|--------------------|----------------------|------------------|
| | | | الخاصة | | | |
| | 7 | 26 | يشعر المعلمين دائماً بأنه واحد منهم ويشاركهم همومهم | 4.61 | 0.55 | كبيرة |
| | 8 | 27 | يراعي الحاجات المستجدة لدى المعلمين في توزيعه للجدول الدراسي | 4.61 | 0.52 | كبيرة |
| | 9 | 20 | يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرار | 4.53 | 0.64 | كبيرة |
| | 10 | 24 | يعبر عن أفكاره بحرية دون أن يتسبب بإيذاء الآخرين | 4.50 | 0.53 | كبيرة |
| | 11 | 25 | يناقش مع المعلمين المشاكل التي تواجههم بشأن | 4.44 | 0.70 | كبيرة |
| | 12 | 23 | يراعي وجهات النظر الأخرى دون تحيز لوجهة نظره | 4.44 | 0.59 | كبيرة |
| | 13 | 28 | يتسم دائماً في تعامله مع المعلمين | 4.44 | 0.64 | كبيرة |
| | 14 | 29 | يتقبل الاختلاف في الرأي مع المعلمين | 4.41 | 0.61 | كبيرة |
| | 15 | 17 | يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة | 4.39 | 0.60 | كبيرة |
| علاقة المدير مع الطلبة | 1 | 14 | يشرف على الطابور الصباحي والإذاعة المدرسية لإبداء الاهتمام بالطلبة | 4.76 | 0.66 | كبيرة |
| | 2 | 6 | يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلبة من خلال مشاركتهم بعض الأنشطة المدرسية | 4.70 | 0.50 | كبيرة |
| | 3 | 10 | يراعي المدير تصرفاته وسلوكه في تعامله مع الطلبة ليكون القدوة الحسنة | 4.67 | 0.56 | كبيرة |
| | 4 | 11 | يحترم خصوصية ومشاعر الطلبة ويتعامل مع قضايا الطلبة بجديّة تامة | 4.64 | 0.57 | كبيرة |
| | 5 | 12 | يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم | 4.62 | 0.58 | كبيرة |
| | 6 | 2 | يستمع إلى الطلبة بإمعان | 4.59 | 0.53 | كبيرة |
| | 7 | 1 | يوفر بيئة مدرسية مناسبة بين الطلبة تساهم في تطوير روح الإبداع والابتكار لديهم | 4.59 | 0.55 | كبيرة |

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--|--------|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| | 8 | 4 | يشرف على سير الأنشطة اللاصفية لتعزيز الطلبة وتحفيزهم | 4.53 | 0.53 | كبيرة |
| | 9 | 5 | يشجع الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية | 4.52 | 0.59 | كبيرة |
| | 10 | 7 | يهتم تماماً بمشاعر الطلبة وأحاديثهم | 4.45 | 0.64 | كبيرة |
| | 11 | 13 | يتشارك مع الطالب في التوصل لتعديل السلوك الخاطئ | 4.44 | 0.61 | كبيرة |
| | 12 | 9 | يوفر أجواء ودية بين الطلبة بتوفير الوسائل التعليمية وتحسن احتياجاتهم | 4.36 | 0.57 | كبيرة |
| | 13 | 8 | يهتم بتوفير وسائل سلامة عامه في المختبرات مما ينعكس على سلوك الطلبة | 4.35 | 0.57 | كبيرة |
| | 14 | 3 | يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم | 4.33 | 0.64 | كبيرة |
| علاقة المدير مع الآباء والمجتمع المحلي | 1 | 31 | يشجع الآباء على حضور اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين | 4.77 | 0.42 | كبيرة |
| | 2 | 30 | يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي | 4.74 | 0.51 | كبيرة |
| | 3 | 34 | يبدى الاهتمام بالمراجعين له في الإدارة المدرسية | 4.71 | 0.46 | كبيرة |
| | 4 | 42 | يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم | 4.59 | 0.50 | كبيرة |
| | 5 | 33 | يحرص على استمرار الاتصال مع المجتمع المحلي | 4.50 | 0.56 | كبيرة |
| | 6 | 37 | يحترم آراء أولياء الأمور ومقترحاتهم | 4.50 | 0.64 | كبيرة |
| | 7 | 43 | يشرك المجتمع المحلي بالندوات التي تقيمها المدرسة | 4.47 | 0.59 | كبيرة |
| | 8 | 41 | يتعامل مع أطراف المشكلة في المدرسة أو البيئة باهتمام كبير | 4.47 | 0.59 | كبيرة |
| | 9 | 35 | يبلغ أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام | 4.44 | 0.53 | كبيرة |
| | 10 | 32 | يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي | 4.44 | 0.73 | كبيرة |
| | 11 | 44 | يتبادل الأفكار والآراء مع المجتمع المحلي التي تخدم العملية التربوية | 4.39 | 0.58 | كبيرة |

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|--------|------------|---|--------------------|----------------------|------------------|
| | 12 | 40 | يشرك أولياء الأمور في الأعمال المحفزة لتحسين أداء أبنائهم | 4.38 | 0.60 | كبيرة |
| | 13 | 45 | يتقبل النقد الموضوعي بإيجابية من المجتمع المحلي | 4.35 | 0.71 | كبيرة |
| | 14 | 47 | يتفاعل بشكل جيد مع المجتمع المحلي بأنشطته ومناسباته | 4.32 | 0.79 | كبيرة |
| | 15 | 39 | يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي | 4.27 | 0.78 | كبيرة |
| | 16 | 46 | يستفيد مما يقدمه المجتمع المحلي من خدمات لتطوير مدرسته | 4.27 | 0.71 | كبيرة |
| | 17 | 36 | يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة | 4.26 | 0.71 | كبيرة |
| | 18 | 38 | يوفر الفرص للآباء كي يأخذوا دوراً ناشطاً في حياة المدرسة | 4.20 | 0.64 | كبيرة |

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدولين (5) و(6) أنه وبحسب تقديرات المديرين فقد كانت درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال كبيرة على جميع فقرات أداة الدراسة. كما ويلاحظ مجيء مجال "علاقة المدير مع المعلمين" في المرتبة الأولى يليه مجال "علاقة المدير مع الطلبة"، ثم مجال "علاقة المدير مع المجتمع المحلي". وقد تكون درجة التحقق كبيرة نتيجة للتطور الذي شهدته المملكة الأردنية الهاشمية، ولاسيما في التربية والتعليم، والانفجار المعرفي في الاتصال ووسائله. فمواكبة التطور والرقابة الدائمة من قبل الإدارات التربوية والتقييم والتقييم المستمرين لعمل المديرين وإجراء المقابلات وعقد الدورات التدريبية لهم انعكس إيجابياً على الدور الخاص بهم داخل المدارس، الأمر الذي انعكس إيجاباً على نتائج هذه الدراسة. وهذا ما أكدته نتائج دراسة فوتي (Fouty, 1998)، وسباهو (Spaho, 2011)، والتي أشارت إلى أهمية توافر مهارات اتصال فعالة لتطوير شخصية مديري المدارس، وتزيد دافعية أطراف الاتصال بسبب تنامي الثقة والاحترام، وتفتح المجال حراً للعمل والإبداع بسبب الشعور بالاحترام والتقدير، كما أكدت نتائج دراسة الزعبي (2005) على أهمية عقد الدورات التدريبية للمديرين باستمرار لتنمية مهارات الاتصال لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الأسمر (2000)، والخوراني (2003)، والتي تشير إلى توفر مهارات الاتصال وبدرجة كبيرة لدى المديرين، كما أنَّ الاتصال الفعال يعزز القرار التربوي الناجح، حيث أشارت الأسمر (2000) إلى أنَّ المديرين يتمتعون بمهارات (الكتابة، والقراءة، والاستماع، والتحدث) بشكل فعال، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عايد (2004) حيث أشارت إلى أنَّ الموظفين يفتقرون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام.

وفيما يتعلق بمحالات الدراسة فقد حصل مجال "علاقة المدير مع المعلمين" على المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يوظفون علاقات التعاون البناء في خدمة مدارسهم، وأنَّ مديري المدارس يسعون لتبني رؤية واضحة وباستمرار خاضعة للحوار المسؤول الناجح من أجل إنجاح العملية التعليمية، بفهم التفاعل الوجداني لمشاعر ومقترحات الآخرين وأحاسيسهم لتفعيل دورها في بناء علاقات اتصال وتواصل فعالة، تمكنهم من الاندفاع للعمل بجدية ونشاط، وأنَّ المديرين يتلمسون الحموم اليومية والمشكلات من خلال الإصغاء لجميع الأطراف من المعلمين، والعمل على مشاركتهم في حلِّ هذه المشكلات، ومن خلال ذلك يتمَّ تعزيز العلاقات، وتنمية مهارات الاتصال الفعال لانجاز الأعمال، وقد يعزى ذلك إلى فهم مديري المدارس لحاجات المعلمين وقربه اليومي منهم، كما أنَّ عملية صنع القرار أصبحت عملاً تشاركياً مبنياً على التعاون ما بين المديرين والمعلمين مما استوجب علاقة قوية فيما بينهم داخل المدارس. ومن هذا المنحى، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة الأسمر (2000)، والنظامي (2002)، والعريني (2011)، وزويل (2010)، حيث تتفق جميع هذه الدراسات على أهمية توافر مستوى فعال من الاتصال يسوده جو من الثقة والمحبة والتقدير بين المديرين والمعلمين والموظفين. وكون درجة الممارسة جاءت كبيرة في نتائج هذه الدراسة في حين كانت متوسطة في كل من دراسة فوتي (Fouty, 1998) والنظامي (2002)، وربما يعود ذلك إلى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في العقد الماضي عالمياً، وانعكاس ذلك على الأردن وقطاع التعليم فيه، حيث أشار فوتي (Fouty, 1998) في تفسيره لهذه النتيجة في دراسته إلى أنَّ معظم الجامعات لا توفر تكنولوجيا الاتصال الإلكتروني بوفرة، الأمر الذي تغير جذرياً خلال هذا العقد.

وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني، فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال ككل وفقاً للمتغيرات: جنس المدير، وتخصصه، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وذلك كما في الجدول (7).

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لردود المستجيبين ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغير | مستويات / فئات المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------|
| الجنس | ذكر | 4.43 | 0.27 |
| | أنثى | 4.57 | 0.26 |
| التخصص | إنساني | 4.44 | 0.25 |
| | علمي | 4.72 | 0.22 |
| المرحلة التعليمية | أساسية | 4.47 | 0.27 |
| | ثانوية | 4.59 | 0.26 |

يلاحظ من الجدول (7)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لردود المستجيبين لدرجة ممارستهم لمهارات الاتصال الفعال ككل ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات (الجنس، التخصص، المرحلة التعليمية). ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي بدون تفاعل (3-Way ANOVA without Interaction)، وذلك كما في الجدول (8).

الجدول 8: نتائج تحليل التباين الثلاثي بدون تفاعل لردود المستجيبين ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|-------------|----------------------|-----------------|-------------------|
| الجنس | 0.047 | 1 | 0.047 | 0.822 | 0.368 |
| التخصص | 0.778 | 1 | 0.778 | 13.593 | 0.000 |
| المرحلة التعليمية | 0.078 | 1 | 0.078 | 1.359 | 0.248 |
| الخطأ | 3.548 | 62 | 0.057 | | |
| الكلي | 4.743 | 65 | | | |

يتبين من الجدول (8)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لردود المستجيبين يعزى لمتغير التخصص ولصالح مديري المدارس من ذوي التخصصات العلمية مقارنة بنظرائهم من ذوي التخصصات الإنسانية.

كما تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لردود المستجيبين حسب مجالات أداة الدراسة الثلاثة، وذلك كما في الجدول (9).

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لردود المستجيبين حسب مجالات الأداة وفقاً للمتغيرات

| المتغير | مستويات فئات المتغير | المجال | | | | | |
|-------------------|----------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|
| | | علاقة المدير مع الطلبة | | علاقة المدير مع المعلمين | | علاقة المدير مع المجتمع المحلي | |
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| الجنس | ذكر | 4.47 | 0.32 | 4.45 | 0.34 | 4.38 | 0.28 |
| | أنثى | 4.61 | 0.31 | 4.60 | 0.27 | 4.50 | 0.36 |
| التخصص | إنساني | 4.49 | 0.31 | 4.48 | 0.31 | 4.36 | 0.31 |
| | علمي | 4.47 | 0.28 | 4.72 | 0.23 | 4.71 | 0.26 |
| المرحلة التعليمية | أساسية | 4.53 | 0.31 | 4.51 | 0.32 | 4.39 | 0.31 |
| | ثانوية | 4.60 | 0.34 | 4.59 | 0.27 | 4.58 | 0.35 |

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لردود المستجيبين حسب مجالات أداة الدراسة ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تمَّ حساب معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة متبوعة بإجراء اختبار Bartlett للكروية وفقاً للمتغيرات المستقلة لتحديد تحليل التباين الثلاثي المناسب (تحليل تباين ثلاثي متعدد، أم تحليل تباين ثلاثي)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول 10: نتائج اختبار Bartlett للكروية بين المجالات

| العلاقة وفقاً للمتغيرات | علاقة المدير مع الطلبة | علاقة المدير مع المعلمين |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------|
| علاقة المدير مع المعلمين | 0.59 | |
| علاقة المدير مع المجتمع المحلي | 0.37 | 0.48 |
| اختبار Bartlett للكروية | | |
| كا ^٢ التقريبية | درجة الحرية | الدالة الإحصائية |
| 43.092 | 5 | 0.000 |

يتبين من الجدول (10)، وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المجالات تعزى للمتغيرات المستقلة، مما استوجب استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد بدون تفاعل وفقاً لهذه المتغيرات، وعليه تم إجراء هذا التحليل وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول 11: نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد بدون تفاعل وفقاً للمتغيرات المستقلة

| المتغير | قيمة الاختبار المتعدد | قيمة ف الكلية المحسوبة | درجة حرية الفرضية | درجة حرية الخطأ | الدالة الإحصائية |
|-------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| الجنس | 0.032 | 0.643 | 3 | 60 | 0.590 |
| التخصص | 0.253 | 5.065 | 3 | 60 | 0.003 |
| المرحلة التعليمية | 0.068 | 1.357 | 3 | 60 | 0.264 |

يتبين من الجدول (11) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التخصص عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في حين لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية. ولتحديد المجال أو المجالات التي كان عليها هذا الأثر الدال إحصائياً، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي بدون تفاعل حسب المجالات وكل على حدة وفقاً للمتغيرات، وكانت النتائج كما في الجدول (12).

الجدول 12: نتائج تحليل التباين الثلاثي بدون تفاعل لكل مجال على حده وفقاً للمتغيرات المستقلة

| المجال | مصدر التباين (المتغير المستقل) | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------|----------------------|-----------------|-------------------|
| علاقة المدير مع الطلبة | الجنس | 0.129 | 1 | 0.129 | 1.537 | 0.220 |
| | التخصص | 0.530 | 1 | 0.530 | 6.323 | 0.015 |
| | المرحلة التعليمية | 0.012 | 1 | 0.012 | 0.143 | 0.707 |
| | الخطأ | 5.196 | 62 | 0.084 | | |
| | الكلي | 6.135 | 65 | | | |
| علاقة المدير مع المعلمين | الجنس | 0.098 | 1 | 0.098 | 1.056 | 0.308 |
| | التخصص | 0.571 | 1 | 0.571 | 6.129 | 0.016 |
| | المرحلة التعليمية | 0.009 | 1 | 0.009 | 0.095 | 0.759 |
| | الخطأ | 5.780 | 62 | 0.093 | | |
| | الكلي | 6.704 | 65 | | | |
| علاقة المدير مع المجتمع المحلي | الجنس | 0.001 | 1 | 0.001 | 0.008 | 0.931 |
| | التخصص | 1.225 | 1 | 1.225 | 14.217 | 0.000 |
| | المرحلة التعليمية | 0.319 | 1 | 0.319 | 3.701 | 0.059 |
| | الخطأ | 5.343 | 62 | 0.086 | | |
| | الكلي | 7.199 | 65 | | | |

يتضح من الجدول (12)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لمتغير (التخصص)، وفي مجالات أداة الدراسة كافة، ولصالح مديري المدارس من ذوي التخصصات العلمية مقارنة بنظرائهم من ذوي التخصص الإنساني في ممارستهم لمهارات الاتصال الفعال.

ويعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس إلى أن مديري المدارس موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، حيث تتاح لهم

الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، ويتعرضون للمقاييس والاختبارات نفسها التي تقيس أداءهم كمديرين لمدارسهم، وأن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية موحدة في مدارس الذكور والإناث، كما أنهم يمارسون المهام نفسها ويحملون المسؤوليات والواجبات نفسها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2002)، ودراسة الأسمر (2000)، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس. ولكنها تختلف مع نتائج دراسة النظامي (2002)، ودراسة الحوراني (2003) حيث كان هناك تفوق للإناث حول ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير التخصص في استجابات مديري المدارس حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال، وجاءت هذه الفروق لصالح مديري المدارس من ذوي التخصصات العلمية مقارنة بنظرائهم من ذوي التخصصات الإنسانية. وربما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى كون أصحاب التخصصات العلمية عادةً أكثر دقة، كما أنّ تكنولوجيا الاتصال من أساسيات تعليمهم، وبالتالي يكونون أكثر تصوراً لمهارات الاتصال الفعال، وأكثر حصة في رصد وقياس استجابات الاتصال الفعال الذي يرتبط عادة بتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يجعل عنايتهم واهتمامهم أعلى في ممارسة هذه المهارات بشكل أكثر فاعلية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة العريبي (2011) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للتخصص.

أمّا ما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ جميع المدارس الأساسية والثانوية تقع في بيئة تربوية واحدة حيث أنّ جميع هذه المدارس تقع في ملاك وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتخضع جميعها لقوانين وتعليمات واحدة، وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي تواجه هذه الإدارات، كذلك إنّ الأنظمة والقوانين موحدة في المدارس الأساسية والثانوية، ويقوم مديرو المدارس بالمهام والمسؤوليات نفسها، كما أنّ الظروف التي تعيشها المدارس متشابهة.

13- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يوصي الباحثان بالاستمرار في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس وفق أحدث التكنولوجيا المتاحة، وإقامة مشاغل تربوية دورية لهم

لتبادل الأفكار والخبرات والآراء ووجهات النظر، والاستمرار في توفير جميع الإمكانيات والتقنيات التي تعمل على تسهيل عملية الاتصال الفعال لديهم. كما ويوصي الباحثان بالدعوة إلى طرح مساق خاص بمهارات الاتصال في التخصصات التربوية في برامج الدراسات العليا في الجامعات بهدف إكساب معلمي ومديري المستقبل مهارات الاتصال والتواصل الفعال.

ولتعميم النتائج التي توصل إليها الباحثان، فإنَّهما يوصيان بإجراء الدراسة من وجهة نظر المجتمع المحلي لقياس درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال، ولإجراء هذه الدراسة في عدد آخر من مديريات التربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

المراجع

المراجع العربية:

- الإبراهيم, عدنان. (2002). الإدارة التربوية, مدرسة, صافية. اريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو الغنم, خالد ومعاينة, سالم. (2009). مدى توافر مهارتي الحديث والإنصات وأثرهما في فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء: من وجهة نظر المرؤوسين في مراكز الأجهزة الحكومية في مادبا. مؤتمة للبحوث والدراسات, سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 24 (5), 283-250.
- الأسمر, هنادي. (2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اريد. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اريد, الأردن.
- الآغا, بلال فوزي. (2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
- البابطين, عبدالله. (2008). ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود: رسالة التربية وعلم النفس, 5 (29), 80-30.
- بدوي, هناء حافظ. (2003). الاتصال بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- جرادات, سليمان محمد (1991). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة اريد الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اريد, الأردن.
- الحوراني, حابس محمد. (2003). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اريد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اريد, الأردن.
- الحموي, شريف. (2006). مهارات الاتصال. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الخشوم, محمد ومرسي, نبيل محمد. (1999). إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف). الرياض: مكتبة الشقري.
- الخطيب, أحمد ومعاينة, عادل. (2009). الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة), اريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- الخوالدة، أحمد محمد فزاع. (2002). معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الدوسري، محمد. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ربيع، هادي مشعان. (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الزعبي، خالد. (2005). اثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. مجلة دراسات. 32 (2).
- زويل، محمود. (2010). الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- سلامة، كايد. (1989). مهارة إدارة الاتصال، مهارة أساسية للمدير الفعال. مركز البحث والتطوير التربوي، جامعة اليرموك، اربد.
- السيد، محمد. (1993). وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- صادق، حصه والدرويش والعماري (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية، 2 (3)، 60-19.
- عايد ومحمد دخيل. (2004). معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العريني، أحمد. (2011). مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من جهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عودة، احمد. (2010). القياس والتقويم في العملية التدريسية، الأردن: دار الأمل.
- مرسي، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب، طبعة معدلة ومنقحة.
- المشاقبة، بسام. (2001). نظريات الاتصال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- منصور، هالة. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.

- النظامي, نانسي. (2002). مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- الهمشري, عمر. (2007). مدخل إلى التربية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية:
- Cornelius, C., and Boss, M. (2003). Enhancing Mutual Understanding in Synchronous Computer-Mediated Communication by Training Trade-Offs by Judgemental Tasks. **Communication Research**, 30(2), 147-177.
- Fouty, D. (1998). **The Role, Functions, and Status of Telecommunication Administrators at Four-Year Institutions in the United States: An Electronic Study**. Ph.D. Dissertation, Ohio University, USA.
- Hickson, M, Stacks, D., and Moore, N. (2004). **Nonverbal Communication Studies and Applications**. 4th ed. Roxbury publishings Company, Clifornia, USA.
- Montana, J., and Bruce, H. (2008). **Managment**. New York: Barrons Educational Series, Inc.
- Richmond, V.P., McCroskey J.C., and McCroskey L.L. (2001). **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, Allyn and Bacon.
- Schmincke, D. (1997). **The Code of the Executive: Forty-Seven Ancient Samuri Principles Essential for Twenty-First Century Leadership Success**. New York: Penguin Group, 1997.
- Schultz, B. (2008). **The Importance of Soft Skills: Education beyond Academic Knowledge**. Journal of Language & Communication 2(1), 146-154.
- Spaho, K. (2011). **Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina**. Business Intelligence Journal, 4(2) 390-393.