

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها

بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر

إعداد

نوره عبد الله الكبيسي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية، تخصص الإدارة التربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٧

التفويض

أنا الطالبة نوره عبد الله الكبيسي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: نوره عبد الله الكبيسي

التاريخ: 2007/2/28

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر" وأجيزت بتاريخ 2006/2/10

التوقيع

رئيساً
.....
عضواً
.....
عضواً ومشرفاً
.....

أعضاء لجنة المناقشة:---

1. الدكتور: عاطف مقابلة
2. الدكتور: سلامة يوسف طنناش
3. الدكتور: عباس عبد مهدي الشريف

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وآله وصحبه أجمعين، لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل/الدكتور عباس عبد مهدي الشريف بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع الذين وقفوا ومدوا يد العون والمساعدة طيلة فترة إعدادها، فإليهم جميعاً التحية والتقدير وجزاهم الله خيراً.

الباحثة

نورة الكبيسي

الإهداء

إلى من قال فيهما الله:

(وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً)*

والى زوجي وابني وبناتي

الذين تحملوا معي مشاق المشوار الطويل

نورة الكبيسي

* سورة الإسراء آية رقم (٢٤)

فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ل	Abstract
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	مقدمة:
٧	مشكلة الدراسة:
٨	هدف الدراسة وأسئلتها:
٨	أهمية الدراسة:
٨	مصطلحات الدراسة:
١٠	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
١١	أولاً: الأدب النظري:
٢٧	ثانياً: الدراسات السابقة:
٣٧	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
٣٩	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٠	منهج الدراسة:
٤٠	مجتمع الدراسة:
٤١	عينة الدراسة:
٤١	أداتي الدراسة:
٤٤	إجراءات الدراسة:
٤٥	متغيرات الدراسة:
٤٥	المعالجة الإحصائية
٤٦	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٤٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:
٥٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:
٦٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:
٦٦	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
٦٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٧٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :
٧٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

٧٦	التوصيات:
٧٧	المراجع
٧٧	أ- المراجع العربية
٨٢	ب- المراجع الأجنبية
٨٤	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	لرقم
٥٤	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في دولة قطر	١
٥٧	قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة (استبانة مهارات الاتصال)	٢
٥٩	قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة (استبانة الرضا الوظيفي)	٣
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجالات الاتصال الفعال	٤
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة القراءة	٥
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة الاستماع	٦
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة التحدث	٧
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة الكتابة	٨
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجالات الرضا الوظيفي	٩
٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا لمجال العلاقة مع الزملاء	١٠
٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا عن الوظيفة	١١

٧١	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا لمجال علاقة المدير بالمعلمين	١٢
٧٣	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا لمجال الراتب والمكافآت	١٣
٧٥	مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم	١٤

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
	الاستبانة بصورتها الأولية.	١٠٢
	الاستبانة بصورتها النهائية	١١٦
	قائمة أسماء المحكمين	١٢٨
	المراسلات الرسمية	١٢٩

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى
المعلمين في دولة قطر

إعداد

نوره عبد الله الكبيسي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريقي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمين المدارس الثانوية في دولة قطر من وجهة نظرهم؟

٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٣٠) معلماً ومعلمة موزعين على جميع المدارس الثانوية في دولة قطر. وقد تم بناء استبانتين إحداهما لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإتصال الفعال والأخرى لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، وتم التحقق من صدق المحتوى للأداتين وتم إيجاد ثباتهم باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-re-test)، ومعالجة البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات الإتصال الفعال كانت مرتفعة إذ جاءت ثلاثة مجالات بمستوى

مرتفع فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٤٧). بانحراف معياري (١,٠٣).

وجاءت (مهارات القراءة) بالمرتبة الأولى بمستوى حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٠) ثم تلاها (مهارات

الإستماع) بمستوى حسابي (٣,٤٦) وبانحراف معياري (١,٠٥)، ثم (مهارات التحدث) بمستوى حسابي (٣,٤٠)

بانحراف معياري (٠,٩٧) وأخيراً (مهارات الكتابة) بمستوى حسائي (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٠٣). وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي جاء مجال (العلاقة مع الزملاء) بالرتبة الأولى بمستوى حسائي (٣,٧٣)، تلاه مجال الثاني (الرضا عن الوظيفة) كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل عام كان متوسطاً، بلغ (٣,٣٨)، بانحراف معياري (١,١٠) أما مستوى المجالات فقد جاء المجال الأول (علاقة المدير بالمعلمين) بمتوسط حسائي (٣,٥١) ثم المجال الثالث (الراتب والمكافآت) بمتوسط حسائي (٢,٧١) كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي عن العمل في دولة قطر، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، جاءت التوصيات كما يلي:

ضرورة تعزيز المستوى العالي لأداء المدارس الثانوية في عملية الاتصال الفعال.

رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين فيما يتعلق بالراتب والمكافآت، وتعرف المعوقات التي تحول دون تفعيل بعض مهارات الاتصال لدى المديرين مثل مهارات الكتابة.

وإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

The Degree of Practicing Effective Communication Skills by Secondary School Principals and its Relation to the Level of Teachers' Job Satisfaction in the State of Qatar

Prepared By

Noura Abdullah Al-Kubaisi

Supervised By

Ph.D. Abbas Abed Mahdi Al-Shreif

Abstract

This Study aimed at identifying the level of practicing effective communication skills by secondary school principals, and its relation to teachers' job satisfaction in the State of Qatar, through answering the following questions:

١. What is the degree of practicing effective communication skills by secondary school principals from teachers' point of view?
٢. What is the level of job satisfaction for secondary school teachers in the state of Qatar, from their point of view?
٣. Is there any significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practicing effective communication skills by secondary school principals, and the level of teachers' job satisfaction, from teachers' point of view?

To achieve the objectives of the study, a stratified random sample consisting of ٢٣٠ male and female teachers, distributed to all secondary schools in the State of Qatar, was drawn from the population of the study. Two questionnaires were constructed, the first was to find out the degree of practicing effective communication skills by secondary school principals, the second was to determine the level of teachers' job satisfaction. Content validity of the two tools was found. Reliability of the two questionnaires was found by using test-re-test method. Means, deviations, and Person correlation coefficient were used as statistical tools.

The Findings showed that the degree of practicing effective communication skills was high. The mean of the total score was (٣,٤٧) with a standard deviation of (١,٠٣). Reading skill came in the first rank with a mean of (٣,٦٣) and standard deviation of (١,٠١). Listening skill came in the second rank with a mean of (٣,٤٦)

and standard deviation of (1,00) followed in the third rank by Speaking skill, with a mean of (3,40) and standard deviation of (0,97). Finally, writing skill came in the fourth rank, with a mean of (3,39) and standard deviation of (1,03).

The findings showed also that the level of teachers' job satisfaction, in general, was on average. The mean was (3,38) with standard deviation of (1,10). The level of each field was as follows: (a) the relation with colleagues came in the first rank with a mean of (3,73) and standard deviation of (1,18), (b) job satisfaction, came in the second rank with a mean of (3,08) and standard deviation of (1,09), (c) principals - teachers relations came in the third rank with a mean of (3,01) and standard deviation of (1,16), (d) Salary and rewards came in the fourth rank with a mean of (2,71) and standard deviation of (0,98). The findings showed that there was significant relationship at ($\alpha \leq 0,01$) between the degree of practicing effective communication skills by secondary school principals and teachers' job satisfaction in the State of Qatar.

In Light of the findings, the researcher recommended the following.

Reinforcing the high level of secondary school principals performance of effective communication process.

Raising the level of teachers' job satisfaction with regard to salary and rewards.

Finding out the obstacles that prevent activating some communication skills for principals.

Conducting similar studies on different educational institutions, taking into consideration different variables.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تواجه إدارة النظم التربوية في عالم اليوم مشكلة تأسيس نظام فاعل للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته، ويعد الاتصال من الوظائف الضرورية للإداري، وهو المكون المهم الذي يجعل النظام ممكناً، و الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فممارسة الإداريين لعمليات التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتقييم تكون من خلال عملية الاتصال، ويصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو موصل إليه.

فعملية الاتصال هي أساس مكمل لأية علاقات سواء أكانت سرية أم جهرية، أم صداقة، أم عمل، وعليه يعتمد نجاح هذه العلاقات، وإن أسيء استخدام عملية الاتصال فذلك يعمل على هدمها، لأنها تعد عملية تفاعل اجتماعي، تتضمن إرسالاً واستقبالاً مستمرين، وتهدف بشكل عام إلى تقويم العلاقات الإنسانية في المجتمع عن طريق المعلومات والأفكار والمشاعر التي بدورها تؤدي إلى التفاهم والتعاطف والتحابب أو التباغض (جراده، ٢٠٠٥).

إن وجود المجتمع واستمراره يتوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل إلى آخر. و استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد، فالناس يعيشون في جماعات بفضل ما اشتركوا فيه من أهداف وعقائد وأماني ومعلومات، وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال إذ يعد الاتصال إحدى الوظائف المهمة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن لهذه العملية أن تكتمل (الحوارني، ٢٠٠٣). وإنه كنشاط إنساني رافق الحياة البشرية منذ نشأتها، بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي والثقافي، عبر التعليم والتعلم، وتناقل المعلومات، ويرجع الفضل الأكبر لما وصلت إليه المجتمعات البشرية، وما حققت من إنجازات حضارية واختراعات واكتشافات في شتى نواحي الحياة للاتصال ودرجة فاعليته في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتبرز للاتصال اليوم وتقنيته المتطورة مكانة مهمة وخطرة في حياة الإنسان المتحضر، بسبب تنامي الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات الجديدة والمتطورة (الفارسي، ٢٠٠١).

بالإضافة إلى أن الاتصال يدخل في العملية التعليمية التي تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية، وعن طريقها تتم المشاركة في الأفكار، والمهارات والعادات والاتجاهات، نتيجة عملية التفاعل بين الأفراد (زيدان، ١٩٩٨).

لقد انعكس مفهوم الاتصال على الإدارة التربوية بشكل عام، وعلى الإدارة المدرسية بشكل خاص، ويعد أساساً مهماً من مهمات عمل مدير المدرسة، وتحقيق الأهداف التربوية. فالمدير المدرب والمؤهل يعمل على تفعيل اتصالاته الإدارية، ويعمل على بناء شبكة اتصال فعالة في جميع الاتجاهات، وعلى جميع المستويات، وبكل الوسائل المتاحة والممكنة، وينتقي وسيلة الاتصال المناسبة للموقف المناسب، لتكون الرسالة المراد نقلها واضحة وتراعي فهم المستقبل وإدراكه (الخلوف، ١٩٩٩). فالأصل هو السبيل الوحيد لتفاعل الأفراد مع بعضهم، وتلقي العلم واكتساب الخبرات وإدراك الأمور والمشكلات التي تحيط بهم، ولنقل المعرفة العلمية من جيل إلى جيل، ولذا فإنه بدون نظم اتصال لا يمكن أن توجد أية عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة، بل أكثر من ذلك فإن توافر نظم الاتصال في المدارس يعد شرطاً رئيساً ولازمياً لوجود المدرسة واستمرارها، لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال الاتصال.

وتعتمد جودة عملية الاتصال وفعاليتها على المهارات التي يمتلكها الفرد في هذا المجال ومن أبرز هذه المهارات: مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات، ومهارة القراءة، ومهارة التفكير، كما يتطلب الاتصال الفعال التنظيم السليم، واختيار الأسلوب المناسب للاتصال، وتدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة، والتوقيت المناسب للاتصال، والوضوح والدقة في صياغة المعلومة والعناية والاهتمام في إعداد الرسائل قبل إصدارها (الصغير، ٢٠٠٣). إن الاتصال الفعال والسليم والمؤثر لا يكون إلا نتيجة للإدارة الفعالة، وينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقل، فهو جزء من كل شيء يقوم به المدير، وان مسؤولية كل إداري ناجح التأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم (العلاق، ١٩٩٨).

وترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدر على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين يعد عدم المقدر على الاتصال مع الآخرين نقصاً اجتماعياً وسيكولوجياً خطيراً، ووفقاً لما ذكره جون ديوي (John Dewey) فإن وجود المجتمع واستمراره يتوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل إلى آخر، وان استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد، فالناس يعيشون في جماعات بفضل ما اشتركوا فيه من أهداف وعقائد وأمان ومعلومات، وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال (عليان والدبس، ١٩٩٩).

ولا يمكن أداء أو إنجاز أي جهد أو نشاط أو أي جانب من الأمور التعليمية أو الإدارية في المدرسة من غير إجراء عملية الاتصال، فالتدريس في جوهره يعتمد ويقوم على الاتصال. كما أن التنظيم كإحدى العمليات الإدارية يحتاج أيضاً إلى الاتصال، وإذا كان الإنسان كائناً اجتماعياً، فإن الاتصال بينه وبين الآخرين هو السبيل الوحيد لتلقي العلم واكتساب الخبرات وإدراك الأمور والمشكلات التي تحيط به، ونقل المعرفة العلمية من جيل إلى جيل. ولذا فإنه بدون نظم اتصال لا يمكن أن توجد أية عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة، بل أكثر من ذلك فإن توافر نظم الاتصال في المدارس يعد شرطاً رئيساً ولازماً لوجود المدرسة واستمرارها، لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال الاتصال (ذياب، ٢٠٠١).

وتعد عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تفضي إلى النشاط، وضعف الاتصال يؤدي بالنهاية إلى شلل الإدارة، لأن المدير يعمل مع جماعة، ولا ينطلق إلى تحقيق الأهداف معتمداً على ذاته، وإنما على نشاط الجماعة وتكامل الأدوار فيها، وهذا التكامل يقوم على التنظيم والفهم المتبادل، أي على إصدار الرسائل الهادفة وتلقي الردود عليها، ولا تتوافق الردود مع الرسائل إلا إذا كان نظام الاتصال فعال يقوم على لغة مشتركة تمر عبر طرق نافذة بين أطراف عملية الاتصال (الحوارني، ٢٠٠٣).

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في مجال إدارة التعليم بسبب اتساع نطاق أطراف عملية الاتصال، وبخاصةً عندما تمتد الرسالة التي تحملها عملية الاتصال من إدارة المدرسة إلى المعلمين ومنهم إلى الطلبة أو العكس، فعمليات الاتصال مهمة جداً في فهم الأهداف ودراسة المشكلات، وفي اتخاذ القرارات، ومن غير نظام اتصال فاعل لا يظل لعمليات الإدارة ابتداءً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه أي معنى، وذلك بسبب انعدام التفاعل الاجتماعي الضروري (عريفج، ٢٠٠١).

وتعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين، يتم من خلالها اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً إلى مدى تقبلهم لآرائه، وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، ومعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين (الهاشمي، ٢٠٠١).

ويهدف الاتصال إلى إجراء تغيير سواء في المعلومات أم الاتجاهات أم السلوك، إذ إن التغيير في المعلومات عن طريق تزويد المستقبل أو المستقبلين بمعلومات صحيحة وصادقة، تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة

والسلوك السوي، وتسهم في إثراء معلومات المستقبل وتجديدها وتوسيع آفاقه ، ومداركة وتساغده على سرعة التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته، أو تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة عقلت في ذهن المستقبل، فالمعلومات الخطأ تؤدي إلى إرباك المستقبل وتولد لديه الشك كما أنها تؤدي إلى سوء الفهم للأفكار والأشخاص والأمر، وبالتالي إلى قرارات خطأ وسلوك متعثر (جراده، ٢٠٠٥).

لقد أشار نزال (٢٠٠١) إلى أن يتصف مدير المدرسة بالمقدرة على الاتصال الجيد، وخاصة مع معلميه وطلبته ليتمكن من الوصول إلى أذهانهم وقلوبهم، وأن يكون مهذباً في تعامله مع معلميه، وأن يحترم آراءهم ؛ لأن مهنة التعليم يقدرها المجتمع، ولها مكانة اجتماعية مرموقة لما تتمتع به من صفات في منح أرفع مستوى من المعرفة إلى الطلبة الذين يترجمون هذه المعرفة إلى واقع الحياة في مجتمعاتهم من خلال تطبيق هذا المستوى الرفيع في أثناء حياتهم العملية.

كما أن الإداري الناجح لا يستطيع أن يقوم بمسؤولياته منفرداً دون مساعدة موظفيه، إذ عن طريقهم يستطيع الحصول على المعلومات وتحليلها ونقلها واستخدامها والتي على أساسها يتخذ القرارات المناسبة لتطوير خطته المدرسية للوصول إلى أهداف المدرسة (الحواري، ٢٠٠٣). وفي العملية التربوية يستطيع المدير تحقيق النجاح والفعالية في قيادة المدرسة، من خلال توفر الكفاية في مهارات الاتصال والمهارات الإنسانية في نمط متداخل، لكونها ضرورية على جميع المستويات والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في مدرسته، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يقوم بإجراء اتصال مثل : الحديث أو الكلام أو الكتابة أو القراءة أو التوقيع أو إجراء المقابلات أو حضور الاجتماعات أو التحدث عن طريق الهاتف ، مما يعني قيامه بعملية اتصال من خلال عمله، وبهذا فإن توافر مهارات الاتصال الجيد ضرورية للقيام بهذه الوظائف (مرسي، ١٩٩٩).

ولا شك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا، و المعلمون في مدرسته، وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع الكبير كلهم، ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد، وأن عليه أن يقوم بدور القيادة، وبالتالي تتحدد فاعلية الاتصال بمدى مقدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه، وإحداث التأثير المطلوب حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم (مرسي، ١٩٩٩).

ومن مظاهر ممارسة مدير المدرسة للاتصال الجيد ، أن يقوم بزيارة المعلم في الصف ليطلع على المشكلات التعليمية التي يواجهها مع طلابه، وعليه أن يخطط للزيارة مع المعلم ، وألا يقاطعه في أثناء الشرح، وعليه

أن يجتمع مع المعلم ويوضح له أهداف الزيارة، ولا بد أن يتلقى المعلم استفادة بعد الزيارة تساعده في تطوير أدائه؛ لأن الكلمة الطيبة التي تنبع من نفس صادقة لها دلالاتها، وهي التي تجعل المعلم يشعر بالسعادة والارتياح النفسي بسبب تقدير مدير المدرسة لجهوده وهي عزيمة المفعول بالنسبة له وهذا يمثل مظهراً من مظاهر الاتصال الإيجابي والفعال، إذ إن أي ملاحظة إيجابية قد تكون سبباً في تفجير طاقاته، وتجعله ينطلق بحماس لكي يحقق ما سعى من أجله المدير بهمة دون كلل أو تذمر، وعلى العكس من ذلك فإن أي ملاحظة سلبية إذا لم يتمكن المدير من إيصالها بالصورة الملائمة قد تحدث أثراً عكسياً فتصدم المعلم وتثبطه وتصيبه بالإحباط (هاتيرسلي، وماكجينت، وجلعوط ٢٠٠٠).

ويرتبط الاتصال ومهاراته بجوانب مهمة من العوامل التي يتأثر بها العاملون والتي يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في أدائهم، ومستوى إنتاجيتهم، ومدى إقبالهم على العمل. ومن هذه الجوانب ذات العلاقة هي الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ تمت دراسة كثير من العوامل التي تؤثر في هذا الجانب المهم، إذا ما أخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي هو الأساس لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل.

إن مفهوم الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح و القناعة أو السعادة في العمل الذي يؤديه الإنسان، ولا شك أن هذا الشعور بالارتياح و القناعة ينبع من أشياء عدة منها العمل نفسه، والظروف المحيطة بالعمل، والعلاقات مع الزملاء، وأنظمة العمل، والراتب، والمكافآت، والترقية، والعلاقة مع الرؤساء والإشراف (النمر، ١٩٩٠)، فالرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بحجم الإشباع التي يوفرها لهم العمل، وتنعكس آثار هذا الرضا على العمل وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، ويتمثل ذلك بالمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون تجاه أعمالهم ومؤسساتهم. ويعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً بالنسبة للأفراد والمجتمعات يرتبط بالنجاح في العمل الذي يعد المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، وقد يكون مؤشراً على نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، وإذا كانت الكفاءة المهنية تدل على الإعداد المتخصص، والتدريب، والخبرة، فإنها تدل أيضاً على مقدار رضا الفرد عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه. ومثل هذا الإحساس مهم للأفراد ولن تستطيع أية مؤسسة أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان العاملون فيها راضين عن عملهم ومقتنعين به. فقد أشار الهزاجة (١٩٩١) إلى أن الفرد الذي لديه شعور بالرضا عن عمله وعن مرؤوسيه، ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي، واجتماعي ينعكس على أدائه.

لقد أشار بيركنز (Perkins, 1992) إلى أن الرضا الوظيفي يعدّ من العناصر التي تساعد في الحث على الإنتاج، واستمرارية المؤسسة وزيادة فاعليتها وكفائيتها، فعلى إدارة المدرسة الاهتمام بهذا الموضوع لتأثيره في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. وأكد هزارد (Hazard, 1991) على ضرورة قيام القيادة التربوية بتعرف العوامل المؤدية إلى رضا العاملين للتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته حركة الإدارة العلمية، التي اهتمت على يد روادها تاييلور (Taylor)، وفايول (Fayol) وويبر (Weber) بالحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، وتجعله يؤدي عمله بإتقان وسرعة قصوى محققة أعلى إنتاجية ممكنة. ومع ذلك لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للمعلمين (Macniel, 1993). وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر.

مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال من ضروريات الجانب الإداري والاجتماعي في المؤسسة على اعتبار أنه جانب من السلوك الإداري الملازم لجميع الوظائف الإدارية، وله دور فاعل للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد. كما يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تؤثر في زيادة الإنتاج، ويؤدي دوراً مهماً في أداء المعلم وإنجازه، إذ يؤثر مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم على مستوى دافعيته للمهنة، وإقباله عليها، ومدى إخلاصه في أدائه المهني، ودرجة اهتمامه بمخرجات العملية التربوية، وإذا ما اقترن أداء المعلم برضاه عن مهنته، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية والتربوية برمتها.

وتعد ممارسة مهارات الاتصال فاعلة بقدر حجم الرضا الوظيفي الذي يكون لدى أعضاء المنظمة الواحدة، والذي يظهر من خلال أداء الأفراد لعملهم ومقدار التزامهم به وإتقانهم له، وفي العملية التربوية مقدار تفاني المعلمين ، وإخلاصهم لمهنة التعليم والذي يظهر جلياً في تعليمهم للطلبة بإخلاص ، ومن خلال سعيهم المتواصل إلى تزويد الطلبة بالعلم والمعرفة أيضاً، ومن خلال السعي الدؤوب إلى العمل جنباً إلى جنب مع المدير للنهوض بمسيرة التعليم.

وتتبلور مشكلة الدراسة في محاولتها تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ؟

ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة قطر من وجهة نظرهم؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها

بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تتمثل في الأمور التالية:

تعد الدراسة الحالية مهمة بالنسبة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وبخاصة المعنيين بإكساب مديري

المدارس المهارات التي تمكنهم من القيادة بفاعلية عالية، إذ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في

تعرف نقاط الضعف في مهارات الاتصال لدى المديرين، بوصفها من المهارات القيادية البالغة الأهمية. إذ

قد يتمكن المسؤولون عن المديرين من عقد دورات تمكنهم من تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى

المديرين، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أدائهم العام وعلى المعلمين والطلبة على حدٍ سواء.

وتأمل الباحثة أن يكون للدراسة الحالية إسهام عملي في وضع الأسس والمعايير التي يتم بناءً عليها اختيار

المديرين في المدارس، بحيث تشتمل الاختبارات أو معايير اختيار المديرين على بنود من أهمها أن يتمتع

المدير بمهارات اتصال فاعلة تمكنه من الاتصال بفعالية مع المعلمين، والطلبة، والمجتمع، والوزارة، فضلاً عن

الأخذ بعين الاعتبار كيفية تنمية وتطوير هذه المهارات مستقبلاً في ضوء المستجدات، وخاصة في ضوء تطور

وسائل الاتصال.

مصطلحات الدراسة:

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة لا بد من تعريفها، وهي:

الاتصال: عرف الاتصال بأنه عملية حيوية تتم من خلال إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية وإيصالها:

مثل استخدام الرموز والكلمات والإشارات والإيماءات أو الحركات بين المرسل والمستقبل؛ لتحقيق هدف أو

أهداف معينة (جراد، ٢٠٠٥، ص ١٩).

الاتصال الفعال: مقدرة الشخص على استخدام مهارات الاتصال على نحو يضمن إحداث الاستجابات المرغوب فيها عند الآخرين (حامد، ٢٠٠٥).

مهارات الاتصال الفعال: وهي المثيرات والنشاطات القادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها، إذ تتضمن كل عملية إتصالاً مثيراً أو نشاطاً تنتج عنه استجابة كمهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات، ومهارة القراءة، ومهارة التفكير. (منصور، ٢٠٠٠).

وتعرف إجرائياً بالممارسات التي يؤديها مدير أو مديرة المدرسة الثانوية في أثناء قيامه بالاتصال مع الآخرين ، والتي تعكسها استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

مهارات الاتصال الفعال: وهي المثيرات والنشاطات القادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها، إذ تتضمن كل عملية إتصالاً مثيراً أو نشاطاً تنتج عنه استجابة كمهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات، ومهارة القراءة، ومهارة التفكير. (منصور، ٢٠٠٠).

وتعرف إجرائياً بالممارسات التي يؤديها مدير أو مديرة المدرسة الثانوية في أثناء قيامه بالاتصال مع الآخرين ، والتي تعكسها استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة (Schermerhirn, ٢٠٠٠).

ويعرف إجرائياً بمجموعة المشاعر الداخلية نحو العمل وقادته، ويعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن الفقرات المتضمنة في الأداة المعتمدة في الدراسة الحالية.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بالاتصال ومهاراته والرضا الوظيفي وأبعاده، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وكما يأتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتضمن هذا الجزء الحديث عن التعليم في دولة قطر، والموضوعات المرتبطة بالاتصال والرضا الوظيفي والمتمثلة في التعرف إلى مفهوم الاتصال، وأهميته، ومهارات الاتصال، والاتصال الفعال وأهميته، وعناصره، وأنواعه، ومفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته، ونظرياته، وأبعاده، ونماذجه.

التعليم في دولة قطر:

شهدت دولة قطر تطوراً كبيراً في المسار التعليمي، إذ يعد عام ١٩٥٢ بداية التعليم في قطر، عندما أنشئت فيه أول مدرسة ابتدائية للبنين التحق بها ٢٤٠ طالباً كان يقوم بتعليمهم ستة مدرسين (العبدالله، ٢٠٠٣). وفي عام ١٩٥٥ أنشئت أول مدرسة لتعليم البنات كانت تضم ٥٠ طالبة تقوم بتعليمهن مدرسة واحدة، وكان قد تخرج الفوج الأول من حملة الشهادة الابتدائية عام ١٩٥٨. وقد واكب ذلك زيادة في بناء المدارس وزيادة أعداد الطلاب، وأنشئت المراحل التعليمية الإعدادية ثم الثانوية فضلاً عن التعليم الديني والفني والتخصصي الصناعي والتجاري والإداري وإعداد المعلمين والمعلمات، من خلال التعاقد مع المدرسين المؤهلين بالتخصصات المختلفة من الدول العربية، وبذلك أخذ التعليم في النمو والتطور كما وكيفا، وتدرج في التوسع الرأسي، حتى توج بافتتاح كليتي التربية للمعلمين والمعلمات، في مطلع العام الدراسي ١٩٧٤/٧٣ (غنيم، ١٩٨٤).

استهدفت السياسة التعليمية إبان تطورها وضع إستراتيجية تربوية يمكن من خلالها تطوير النظام التعليمي ليكون أقدر على الاستجابة لمتطلبات المجتمع القطري النامي، وتلبية حاجات التنمية الشاملة له في شتى المجالات، وكانت هناك ضرورة لوضع إستراتيجية واعية ومخطط لها للوصول إلى الأهداف المنشودة من أجل تشجيع أبناء قطر على الالتحاق بالمدارس ومواصلة التعليم، ووضعت الدولة عدداً من الحوافز بهدف حصولهم على أعلى الدرجات العلمية في مختلف التخصصات التي تحتاجها برامج التنمية في البلاد، ومن أهم هذه الحوافز مجانية التعليم المطلقة في جميع المراحل بما فيها المراحل الجامعية، كذلك صرف رواتب تشجيعية للطلاب في التعليم التخصصي وللملتحقين بالقسم العلمي بالمرحلة الثانوية، والتعليم الجامعي العالي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٢).

لقد عملت دولة قطر على توفير المواصلات للطلبة، وتأمين نقلهم إلى المدارس وإعادتهم إلى منازلهم ونقلهم خلال الرحلات المدرسية العلمية والرياضية الكشفية، وتوفير الكتب المدرسية والقرطاسية والأدوات اللازمة وتوفير وسائل الإيضاح اللازمة والملابس والأدوات الرياضية والكشفية وصرف ملابس خاصة لطلاب الصناعة، وصرف مساعدات اجتماعية شهرية للطلاب المحتاجين، وتوفير السكن المجاني في القسم الداخلي لطلاب القرى والبعثات الأجنبية الذين يدرسون في العاصمة مع توفير المأكل بالمجان والجو الدراسي المناسب لهم، فضلا عن الخدمات الأخرى كالرعاية الصحية المجانية والعلاج في داخل قطر أو خارجها إن لزم الأمر (النوري، والملا، ١٩٨٧).

وكانت خلاصة مجموعة طلبة المدارس في النظام التعليمي بمختلف أنواعه حتى عام ٢٠٠٥ في مستواها من التعليم الفني والتخصصي (٦٨٠٦٨) طالبا وطالبة في المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٥).

وفي ضوء ما سبق يلاحظ حجم التطور الكبير الذي شهده قطاع التعليم في دولة قطر، من خلال أعداد الطلاب الكبيرة والمتزايدة. فضلا عن الإنجازات والخطط التعليمية التي تمت والتي هي قيد التنفيذ من قبل وزارة التربية والتعليم، إذ أصبحت الجودة النوعية تشغل بال القائمين على العملية التعليمية، ولم يعد مجرد تخريج أفواج من حملة الشهادات يمثل هدفا أساسيا لها (الشيخ والكعبي، ١٩٩٧).

مفهوم الاتصال:

اشتقت كلمة اتصال من الأصل الإغريقي لكلمة (Communist) وهو الأصل نفسه لكلمة "Common" التي تعني أكثر من واحد، أي عام، وفي اللغة العربية أصلها وصل أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر، وكانت قديماً تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما تعني اليوم إعطاء وتقاسم الأفكار والمعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة (الطويل، ١٩٩٨).

وكلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ: وصل إليه وصولاً، أي بلغه، وعرف الاتصال في المعجم الوسيط بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر، وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز. كما عرفه المعجم الوسيط في مادة وصل " وصل فلاناً وصولاً...ووصل الشيء إليه وصولاً

أي بلغه وانتهى إليه " ومعناها في الانجليزية (Communication) هو:

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسالة شفوية أو كتابية.

ج-تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة (الدحداح، ١٩٩٤).

وعرف الاتصال بأنه في الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز، لا يتوقف عند حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، بل يمتد إلى مجموعة الأفعال التي يأتيها الإنسان في موقف معين، من خلال الكلمات، والإشارات، والحركات، والإيماءات، والتعبيرات (شفيق وعكاشة، ١٩٩٧).

وعرف ميرز (Myeres, ١٩٨٠) الاتصال بعملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، يتميز بالانتشار عبر الزمان والمكان، فضلاً عن استمراريته وقابليته للتوقع.

وهناك من أوضح أن الاتصال عبارة عن مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر، بهدف أن تعم هذه الخبرة وتصبح واضحة بينهم، الأمر الذي يترتب عليه إعادة تشكيل وتعديل وصياغة المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في عملية الاتصال (منصور، ٢٠٠٠: ١٢).

وأشار عليان والديبس (١٩٩٩) إلى أن الاتصال عملية توفير أو إنتاج أو تجميع المعلومات الضرورية، ونقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات، ويعني الاتصال أيضاً: ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بوساطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما إلى شخص آخر من خلال وسيلة معينة، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين. مهارات الاتصال:

تعرف مهارة الاتصال بأنها المقدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، لهذا حرصت العديد من المؤسسات التربوية على تنظيم برامج متنوعة لإكساب الإداريين مهارات الاتصال الفعال، لأن تنمية هذه المهارات أصبح أمراً ضرورياً للأفراد أيضاً كانت ثقافتهم والأعمال التي يقومون بها (علي والسيد، ١٩٨٢).

والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن المقدرة، ذلك أن المقدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة مقدرة فائقة ومتطورة والفرق بينهما إذن في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار (مرسي، ١٩٩٩).

لقد أشار منصور (٢٠٠٠) إلى عدد من المهارات التي يجب توافرها عند المدير في إدارة مؤسسته ليكون فعالاً في الاتصال مع الآخرين وهذه المهارات هي:

مهارة الإنصات أو الاستماع (Listening Skill). يمثل الاستماع الفعال أو الإنصات الجيد أهم عناصر عملية الاتصال، فالالاتصال الجيد أساس في تحقيق الاستجابة المطلوبة في الوقت المناسب والاقتراب من عملية التطابق في المعنى بين المرسل والمستقبل.

وهذه المهارة ضرورية للمدير تساعده على فهم الآخرين في مؤسسته وما يقترحه من أفكار وآراء، والإنصات الجيد هو الطريقة الفاعلة لأن يستوعب المدير الأفكار الأساسية والمهمة لدى الآخرين، والإنصات لا يعني الاستماع، فالذي يستمع إلى الحديث قد لا ينصت إليه، كما أن الصمت من قبل المستمع ليس مؤشراً أكيداً على الإنصات والفهم.

ويعني الاستماع استقبال الكلمات عن طريق حاسة السمع، فهو يتم عن طريق الأذن، ويعتمد على الكلمات والصوت، وطبيعة النبرات المستخدمة، ولا يعني الاستماع ضرورة التركيز على عناصر الاتصال غير اللفظي، إذ ينصب اهتمامه على الاتصال اللفظي من خلال التعبيرات اللفظية، وبالتالي فإن الاستماع يمثل مرحلة من مراحل الإنصات ولكنه لا يعني الإنصات ذاته، وعند الإنصات يقوم الشخص بتلقي الرسالة، وتفسيرها، وتحليلها ثم فهم المغزى أو الهدف منها، الأمر الذي يتطلب درجة عالية من التركيز حتى يدرج عقله ويهيئه إلى تسجيل المعلومات في الذاكرة، وإدراك المعنى والبحث عن ردود الأفعال المناسبة، من خلال الخبرات والمعلومات المخزنة به عن الموضوع نفسه، إذ تتوقف درجة التركيز هذه على قدرة المنصت على الحد من عمليات التشويش المختلفة (هلال، ١٩٩٦)، وتمر عملية الإنصات بعدة مراحل أساسية هي الاستماع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والتقييم، والاستجابة.

مهارة القراءة (Reading Skill)

وهدف القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة ويجب التركيز على المفردات، لهذا فالقارئ الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو كمستقبل عنصراً مؤثراً في تحقيق اتصال فاعل.

- مهارة التحدث (Speaking Skill)

وهي قدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى تابعيه بصورة لغوية صحيحة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه السامعين، وعلى المتحدث أن يكون متزناً وابتعد عن العصبية والتكرار في الكلمات أو القيام بحركات غريبة. وترتبط هذه المهارة بمهارة الإنصات، فإذا أنصت المتعلم جيداً، وأدرك جيداً، كان حديثه موضوعياً ومرتبطاً بموضوع الدرس، ويؤدي بالتالي إلى الثقة بالنفس، وهي مهارة مكتسبة أيضاً تتم من خلال المدارس.

- مهارة الكتابة (Writing Skill)

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

هذا وقد أضافت الأسمر (٢٠٠٠)، إلى المهارات السابقة مهارة التفكير (Thinking Skill)

والتي تعد من المهارات الأساسية الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل، وتختلف نوعية التفكير ومستواه تبعاً لموضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وكذلك تبعاً لحدود إمكانيات كل من المرسل والمستقبل، فبعض عمليات الاتصال تتطلب توافر قدر من التفكير المنطقي والمنظم بالنسبة للمرسل والمستقبل، حتى يمكن تحقيق اتصال فاعل جيد. والتفكير غير المنطقي والمشوه كثيراً ما يقف عقبة في سبيل إقامة اتصال فاعل، والواقع أن تدريب الأفراد على التفكير المنطقي والعلمي يجب أن يبدأ من سن مبكرة، وهذه مسؤولية الأسرة والمدرسة ومكان العمل، ولا بد من الإشارة بأن مهارة التفكير تعد متطلباً سابقاً وملازماً لكل عملية اتصال ناجح فعال.

عناصر الاتصال:

تتم عملية الاتصال بنقل المعلومات من نقطة معينة هي مصدر المعلومات أي المرسل إلى جهة أخرى مقصودة هي التي تتلقى المعلومات أي المستقبل، ومن المهم تحليل عناصر عملية الاتصال لإدراك كيف يمكن لهذه العملية أن تكون فعالة.

تشارك معظم نماذج الاتصال في عناصر معينة كما أشارت إليها النظامي (٢٠٠١) والصغير (٢٠٠٣) وتتمثل فيما يأتي:

محور أو موضوع الاتصال: وهي المعلومات أو الأفكار المطلوب نقلها.

أطراف الاتصال: وتتكون من جهة مرسل وأخرى مستقبلة.

الصياغة: وتعني تحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات، أو حروف، أو أرقام أو تعبيرات وجه.

الرسالة: وهي الصورة النهائية التي تتبلور عبرها مجموعة الصياغات.

الوسيلة (وسيلة الاتصال): وهي الوسيط المستخدم لنقل الرسالة ، وهي إما رسائل شفوية كالتحدث والمقابلة والاجتماع، أو رسائل مكتوبة كالخطابات والمذكرات.

اتجاه الاتصال: وتعني وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة وقد تكون من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، أو المستوى نفسه.

التغذية الراجعة: وهي عملية تبين جدوى عملية الاتصال.

بيئة الاتصال: وهي العوامل المؤثرة في عملية الاتصال، كتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة وظروف العمل وغيرها و التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدف إليه، وتقويم الجوانب السلبية وتعزيز الإيجابية.

أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصال إلى الأنواع الآتية:

الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

- الاتصال اللفظي: وقد أشارت الأسمر (٢٠٠٠) إلى أن الاتصال اللفظي ينقسم إلى ثلاثة أقسام، وهي:

١. الاتصال اللفظي الشفوي : وهو أقدم وسائل الاتصال وأكثرها فاعلية، ويوفر هذا النوع من الاتصال

التغذية الراجعة المباشرة للاتصال، كما أنه من أقصر الطرق وأيسرها في الجهد والوقت وربما التكلفة.

٢. الاتصال اللفظي الكتابي : وهو الاتصال الذي يتم بين إدارات أو أقسام المنظمة وبينها وبين الأفراد والجهات

الأخرى بشكل مكتوب، ويعد الاتصال الكتابي من أبرز أنواع الاتصال شيوعاً في المؤسسات الإدارية عموماً،

ومن أشكاله التعليمات والتعاميم والتقارير والمذكرات.

٣. الاتصال المصور : وهو الذي يتم فيه تبادل المعلومات باستخدام الصور والمرئيات كالصور الفوتوغرافية

والرسوم البيانية أو الرسوم التشكيلية والخرائط والمجسمات وغيرها، ويمتاز هذا الأسلوب بقوة تأثيره في

المستقبل وجذب انتباهه بإعطائه فكرة شاملة وسريعة عن موضوع الاتصال.

- الاتصال غير اللفظي: يشمل الاتصال غير اللفظي كل أنواع الاتصال، التي لا تعتمد اللغة اللفظية وتتمثل

في الإشارات و الحركات والتعبيرات، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه نوع من أنواع الاتصال يشمل

جميع الطرق التي يتم بوساطتها الاتصال بين الأفراد، عندما يكونون مجتمعين مع بعضهم البعض باستخدام

وسائل أخرى غير الكلمات.

أما مصادر الرسالة غير اللفظية كما أوردتها الأسمر (٢٠٠٠) فهي:

- المظهر ويشمل (تعبيرات الوجه واليدين، ولغة العينين، والحلي والزينة، والبنية الجسدية، وهيئة الجسد

مثل " الوقفة والجلسة والمشيية").

- الحركات وتشمل (الإيماءات وتتضمن حركات الجسم والرأس والذراعين والساقين والقدمين" والإشارات

المعززة والموجهة، وإشارات التحية والسلام وإيماءات التباعد والانعزال، واللمس الذي يعبر عن دفء

العلاقات والمودة بين أفراد العائلة الواحدة).

- الصوت أو التأثير الصوتي إذ يعد الصوت وسيلة مهمة وفعالة لجذب انتباه الآخرين، وبناء جو إيجابي

ملائم يشجع الآخرين على الاستماع والانتباه، وذلك من خلال التوظيف الفعال لقوة الفرد ونغمته وسرعته،

وحدته.

- الزمن: يعد استثمار الزمن واختيار التوقيت المناسب أحد العوامل المهمة في عملية الاتصال، وفي الحقيقة تعتمد ردود الأفعال للكلمات والأعمال عموماً إلى حد كبير على توقيت الكلام أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته ، كما أن تقدير قيمة الوقت وحسن استثماره يختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن وضع إلى آخر.

- المكان ويشمل:

مجال حركة الشخص، إن مكان الفرد بالنسبة للآخرين سواء في حالة الصمت أم الاشتراك في النقاش، جالساً أم واقفاً، يعد عاملاً مهماً يحدد شكل الاتصال وطريقته، ويؤثر في الانطباعات التي يأخذها الآخرون عن الشخص، وفي انطباعات الشخص عنهم أيضاً.

البيئة الطبيعية: بما تشمله من أبنية، وأثاث، وزخارف وإضاءة، ونظام ألوان، جميع هذه المكونات تقدم مصدراً للمعلومات غير اللفظية. وتقدم مؤشرات لكيفية فهمها والتعامل معها وكيف ينبغي استخدامها. الاتصال من حيث الأساس والطريقة المستخدمة:

أشار حامد(٢٠٠٥) إلى أن هناك عدة أنواع من الاتصال، وذلك حسب الأساس والطريقة المستخدمة في عملية الاتصال وذلك كالآتي:

- الاتصال الشفوي: وهو الاتصال المباشر اللفظي إذ يعد الاتصال شفويا إذا أرسلت الألفاظ عبر الهواء مباشرة، ويغلب عليها أنها مباشرة ومن الأمثلة عليه الهاتف.

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

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

- الاتصال بلغة الجسم: وهو الاتصال المباشر وغير اللفظي ويكون بكل التعبيرات التي يحملها الجسم، أو أعضاؤه خلال عملية الكلام، أو كردود فعل صامتة مثل العين، وحركة الأيدي والأرجل، وتعبيرات الوجه.

الاتصال من حيث درجة الرسمية:

ذكر سلامة(٢٠٠١) نوعين من الاتصال من حيث درجة الرسمية هما:

- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن خلال الطرق الرسمية المتفق عليها.

- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث نتيجة التفاعل بين العاملين بطريقة غير رسمية كالأحتفالات في المناسبات المختلفة واللقاءات في صالات الرياضة.
الاتصال تبعا للاتجاه:

أوضح الحسن(١٩٩٥) أن الاتصال تبعا للاتجاه يكون كما يأتي:

- الاتصال الهابط: ويتمثل في انسياب المعلومات من الرؤساء الى المرؤوسين وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الاتصال الصاعد: ويتمثل في رسائل الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء في المؤسسة.

- الاتصال الأفقي: ويتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في المستوى الإداري نفسه في وحدات المؤسسة المختلفة.

- الاتصال المتقابل: ويتمثل في نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، ثم إرجاعها إلى المستويات العليا في التدرج الهرمي، أي من أسفل إلى أعلى.

- الاتصال الإداري التفاعلي: ويتمثل في الاتصال داخل المنظمة بأبعاده كافة، وذلك في إطار نمط تفاعلي من الاتصال وفي الاتجاهات كافة.

الاتصال حسب عدد الأفراد:

أشار المساد(٢٠٠٥) إلى نوعين من الاتصال من حيث عدد الأفراد المشاركين في عملية الاتصال هما:

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

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

نماذج الاتصال الإداري:

هناك نماذج عديدة للاتصال الإداري من بينها:

١. أ نموذج الاتصال البسيط:

ويعكس الاتصال الذي يحدث بين شخصين، فالأول تكون لديه فكرة يود إيصالها للثاني لتحقيق أهداف

معينة. فالأول وهو المرسل، الذي يعد مصدرا للمعلومات أو الأفكار التي يختزنها في ذهنه وهو الذي يقوم

بترجمة وترميز(Encoding) هذه المعلومات إلى نظام من الرموز، وقد يتكون هذا النظام من أحرف (

رموز) يمكن كتابتها فتنتج عنها رسالة مكتوبة، أو يتكون من تعبيرات صوتية تنتج عنها رسالة منطوقة، أو

يتكون من عدة إشارات، أو تلميحات، أو تصرفات، فتتكون رسالة يمكن ملاحظتها أو إدراكها بحواس الإنسان

المعروفة، أو أن يتكون النظام من مجموعة صور فتننتج رسالة مصورة وعند تحويل الفكرة إلى رسالة يختار المرسل وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص الثاني أي المستقبل، وقد تكون رسالة منطوقة أو مكتوبة، وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث في المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل (قوي، ٢٠٠٠).

٢. أمودج الاتصال المعقد:

في الأمودج البسيط للاتصال يتواجد جهاز الإرسال بالمرسل نفسه (مصدر المعلومات) والحال نفسه بالنسبة للمستقبل، أما في الأمودج المعقد لعملية الاتصال، فتنفصل وظيفة التعبير عن المرسل وتنفصل وظيفة الاستقبال وتفسير المعلومات عن المستقبل إذ يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال (العناتي، ٢٠٠٣).

٣. الأمودج العضوي للاتصال:

في العقد الأخير من التسعينيات أصبح الحديث عن الأمودج العضوي للاتصال شائعاً، والغرض من هذا الأمودج هو محاولة دراسة المنظمات بشكل تشريحي (Anatomy) بحيث يتم التركيز في شرح هذا الأمودج على عامل المعلومات الذي يعد بالنسبة للمنظمة كالدماغ للإنسان، والمصطلح الذي يوظفه وينر (Winer) في شرح الأمودج العضوي هو (Entropy) الذي استعاره من الفيزياء وطبقه على الاتصال الإداري، ويدل المصطلح على حالة الفوضى والإهمال والتجاهل والعشوائية في عمل النظام، ويوظفه لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها، فمن المعلوم أن هناك ميلاً عملياً أو فطرياً في جميع الأنظمة الفيزيائية أو الاجتماعية نحو الاختلاف أو عدم التوازن، لذلك يحرص المعنيون على تطوير أداة معلوماتية (Information Device) تخبر تلقائياً عن درجة الحرارة وعن بقية المتغيرات لتمكين الإدارة من معرفة الوضع القائم والسيطرة عليه والتحكم به في الوقت المناسب (قوي، ٢٠٠٠).

معوقات الاتصال:

إن نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشكلات باستمرار، وعدم الانتباه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر في فاعليته من خلال عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، وهناك معوقات للاتصال قد تعيق فاعلية الاستماع من أهمها ما يأتي:

- قد لا يستمع الشخص

- قد لا يفهم الشخص ما الذي يستمع إليه

- قد لا يقبل المستمع ما فهمه وقد يكون هذا لأسباب منطقية لكن هناك بالطبع مشكلات أخرى مثل الشعور بعدم الاكتراث، والاهتمام بشؤون أخرى، ووجود مصالح متعارضة، وعدم انجذاب المستمع للمتكلم، كما قد لا يحصل المتكلم على ردود فعل من المستمعين ، وهذا يحدث مع المتكلمين غير المتمرسين إذ يكونون غير واعين لما يدور في عقل المستمع(المساد، ٢٠٠٥).

وأضاف علي والسيد (١٩٨٢) معوقات أخرى منها عدم وعي الإداريين بأهمية الاتصال ودوره في رفع الروح المعنوية للأفراد، وعدم توفر مهارات الاتصال مثل مهارة التحدث ومهارة الكتابة، القراءة ومهارة التفكير، وعدم توفر المهارات الفنية في العاملين الذين يستخدمون وسائل الاتصال.

وللتغلب على معوقات الاتصال يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال ، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه ، كذلك يمكن التغلب على هذه الصعوبات عن طريق الرقابة على عمليات الاتصال في النشاطات الإدارية الرئيسية لمعالجة المشكلات التي تظهر قبل وقوعها(السالم، ١٩٩٧).

وأوضح سلامة(٢٠٠١) أن الحديث عن معوقات الاتصال التربوي ومشكلاته موضوع واسع، حدد المعوقات في المجال التعليمي كما يأتي:

مجال الاتصال: يشتمل على طرفي المكان والزمان اللذين يتم فيهما الاتصال، ولهما تأثير في نجاح عملية الاتصال ، لذلك، ينبغي على المرسل اختيار المواد والأدوات الملائمة لمجال الاتصال، فضلا عن تنظيم البيئة الصفية بحيث تسهل عملية الاتصال.

الاستعداد: يؤثر الاستعداد في مدى تقبل الرسالة، فإذا كان لدى المستقبل فكرة مسبقة عن موضوع الاتصال، أو عن المرسل، فإن هذه الفكرة ستؤثر في درجة استعداده لتلقي الرسالة، لذلك فإن على المرسل محاولة زيادة درجة الاستعداد لدى المستقبل بالتشويق.

ضعف أجهزة الإرسال والاستقبال: فضعف الحواس وخاصة حاستي السمع والبصر عند المستقبل يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال؛ لذلك يتم تجنب هذا المعيق عن طريق الحرص على وضوح الصوت، والكتابة الواضحة. عطب قناة الاتصال: وقد يكون هذا العطب توقف أداة واحدة من أدواتها.

التشويش: وقد يكون ناجماً عن عدم القدرة على الضبط، أو عدم وضوح صوت المتحدث، أو عن تشويش خارجي.

المواقف الطارئة: ومن هذه المواقف ما يتعلق بالمرسل أو المستقبل كالمريض مثلاً، أو الاحتكاك، أو إحداه حركة مفتعلة، وغيرها من العوامل المفاجئة.

عدم إتقان المرسل لمهارات الاتصال الأساسية، ومن أمثلة ذلك التحدث بلباقة وطلاقة، ووضوح، ويكون التغلب عليها بالتدريب المستمر.

مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واختلفت تبعاً لاختلاف من كتب في هذا المفهوم، سواء من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها إلى المفهوم، أم من حيث الخبرة العلمية والخلفية الفلسفية التي تكون الإطار العام للنظرة الشاملة لهذا المفهوم. فقد أشارت الحمامي (١٩٩٣) إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يتكون من مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، و التي يمكن عدها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يستمده في هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه، ومن سلوك رئيسه، و من بيئة العمل الداخلية و الخارجية بوجه عام.

وهناك من يرى بأن مفهوم الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح و القناعة أو السعادة في العمل الذي يؤديه الإنسان، ولا شك أن هذا الشعور بالارتياح و القناعة ينبع من أشياء عدة منها العمل نفسه، والظروف المحيطة بالعمل، والعلاقات مع الزملاء، وأنظمة العمل، والراتب، والمكافآت، والترقية، والعلاقة مع الرؤساء والإشراف (النمر، ١٩٩٠)، في حين رأى السالم (١٩٩٧) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله، و سمات شخصيته، و يشعر بقيمته و إحساسه بأهمية الدور الذي يؤديه، والذي يتناسب مع ميوله و خبراته و قدراته.

وعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهو مجموعة من الاتجاهات حول العمل والإشراف، و زملاء العمل وما شابههما بحيث تشمل كغيرها من الاتجاهات الأخرى مجموعة من المعارف والمعتقدات، أو المعرفة، أو التوقعات، والانفعالات، والأحاسيس، والوجدان (الحوارني، ٢٠٠٣: ١٥).

أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا تمت دراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، وتعود أهمية دراسة الرضا الوظيفي إلى تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب (حريم، ١٩٩٧).

وقد تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي نتيجة لزيادة الشعور بمكانة أعضاء هيئة التدريس وأهميتهم في رسم مستقبل مجتمعاتهم ، وللاعتقاد السائد بأن أعضاء هيئة التدريس الذين يرضون عن عملهم أكثر مقدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين عن عملهم (العسيلي، ١٩٩٩).

ويعد رضا الفرد عن مهنته أمراً أساسياً لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي ونجاح الفرد في عمله، فضلا عن أن الرضا يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في الجوانب الأخرى من حياته. إن كثيراً من مشكلات العاملين النفسية تعزى إلى أن عملهم لا يشبع حاجاتهم، ولا يرضي طموحاتهم، فرضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة في الجهد البدني الذي يبذله في العمل واستغراقه فيه وتوحده معه ، كل ذلك بفضل إشباع حاجاته، فالكفاءة المهنية تعتمد في جانب كبير منها على مدى رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالنجاح والتقدم فيه، فالرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بحجم الإشباع التي يوفرها لهم العمل ، وتنعكس آثار هذا الرضا على العمل وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، ويتمثل ذلك بالمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون تجاه أعمالهم ومؤسساتهم، مما ينعكس بالتالي على الإنتاجية (حريم، ١٩٩٧).

كما تنبع أهمية الرضا الوظيفي من العلاقة التي تربطه بالأداء، إذ إن هناك علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه، وانتمائه للمنظمة، وينعكس ذلك ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

نظريات الرضا الوظيفي:

هناك عدة نظريات للرضا الوظيفي من بينها:

نظرية العاملين لهيرزبرج (Hertzberg's Two – Factor Theory):

يطلق على نظرية العاملين في بعض الأحيان نظرية الدوافع الصحية تم اقتراحها من قبل العالم فردريك هيرزبرك، وعلى اعتقاد أن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية، وأن اتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد، وبدرجة كبيرة، درجة النجاح والفشل في ذلك العمل، فاتجاهات الأفراد حينما يشعرون بشكل جيد تجاه أعمالهم تختلف عن تلك الاتجاهات التي تظهر حينما كان شعورهم سيئاً تجاه أعمالهم، وقد تبين أن هناك خصائص محددة تميل لأن تكون مرتبطة بشكل مستمر مع الرضا عن العمل وأخرى ترتبط مع عدم الرضا عن العمل، العوامل الداخلية، مثل العمل ذاته، والمسؤولية، والإنجاز. ويظهر أن هذه العوامل ترتبط بالرضا عن العمل (الصيرفي، ٢٠٠٣).

واعتماداً على هيرزبرك (Herzberg) فإن العوامل المؤدية إلى الرضا عن العمل هي عوامل منفصلة ومختلفة عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وبذلك فإن المديرين الذين يحاولون التخلص من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل قد تؤدي إلى تحقيق السلام، ولكن ليس بالضرورة، إذ إنهم يعملون بذلك على تطيب خاطر القوى العاملة لا دفعها، وبذلك فإن الظروف المحيطة بالعمل، مثل نوعية الإشراف، والأجور، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الآخرين، والأمن الوظيفي، كلها عوامل تم تصنيفها من قبل هيرزبرك على أنها عوامل صحية، وحينما تكون تلك العوامل مناسبة فإن العاملين سيكونون راضين، وإذا ما أريد دفع الأفراد في عملهم، فإن هيرزبرك أفترض التأكيد على العوامل المرتبطة بالعمل ذاته، أو النتائج المشتقة مباشرة من العمل مثل فرص الترقية، والفرصة للنمو الشخصي، والشهرة، والمسؤولية، والإنجاز، وهذه هي الخصائص التي ينظر إليها الأفراد على أنها مكافأة داخلية (العطية، ٢٠٠٣).

نظرية المساواة (Equity Theory) :

قامت نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) عام ١٩٦٣ على العدالة والمساواة في معاناة الفرد في عمله الوظيفي، إذ اعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة، أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتوضح أهمية هذه النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المؤسسة كالراتب، والاعتراف، والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم؛ حيث تعتمد هذه النظرية على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، ومستوى التعلم، والمهارة، وكبر السن، ومقدار الجهد المبذول؛ أما العوائد فهي الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب، والامتيازات الأخرى، والاعتراف، والتقدير، والترقية، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المؤسسة عادلاً، فإن الموظف يقارن نسبة ما يحصل عليه من مكافآت مع نسبة زميله؛ فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً (السالم، ١٩٩٧؛ تيم، ١٩٩٩).

نظرية لوك (Lock's Theory) :

أشار لوك (Lock) ، كما ورد في عبد الباقي (١٩٧٩)، أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة ، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج، فكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل. وقد ركزت هذه النظرية على أن أي نتاج يكون ذا قيمة بالنسبة للفرد، بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذه النظرية هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد، كلما قل رضا الفرد (حسن، ٢٠٠١).

وتنظر هذه النظرية إلى الرضا على أنه نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل الدفع والترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب (عبد الباقي، ١٩٧٩).

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية لوك الاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير ليتحقق الرضا عن العمل، وقد اقترحت هذه النظرية احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد، ومن أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث عن واستكشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم، ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع (حسن، ٢٠٠١).

نظرية عملية المقاومة/ لاندي (Landy's Theory):

وتعني هذه النظرية كما أوردت العطية (٢٠٠٣) أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، على الرغم من أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة؛ فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول منها بعد ست سنوات من ممارسة الوظيفة ذاتها. ورأى لاندي (Landy) أن هناك عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية، ولا بد أن تؤدي عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ولو جزئياً على الأقل وأن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما يكون الفرد سعيداً جداً يحاول العامل الذاتي الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح، وعندما يكون الفرد غير سعيد يقاوم العامل الذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعاد الفرد عن هذا الحزن ونقله إلى حالة حيادية بعض الشيء. كما لاحظ لاندي (Landy) أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس، ولكنه أكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية

للجهاز العصبي. انطلقت نظرية لاندي (Landy) من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، تؤذي الفرد ويحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. وقد صنف عبد الباقي (١٩٧٩) هذه العوامل إلى ما يأتي:

١. مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن، ومستوى التعليم، والمستوى الوظيفي.

ب- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، إذ يلاحظ بشكل عام أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، فقد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة.

٢. العوامل المرتبطة بظروف العمل:

تتعلق هذه العوامل بظروف العمل وبيئته داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد، ويمكن للإدارة التحكم في هذه العوامل في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية.

٣. العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

٤. العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين إذ يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

٥. العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وتشتمل هذه العوامل على اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة (نظم الاتصال داخل المنظمة)، والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

٦. العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضاً كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

٧. العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجور وفرص الترقى:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف تلبية للاحتياجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطوير الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي:

لرضا الوظيفي عدة أبعاد، تشكل مجموعها الرضا الكلي الذي يستمدده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل فيها، لكن هناك ثلاثة أبعاد لهذا المفهوم تقدم على غيرها حددها العديلي (١٩٩٥) بما يأتي:

١. الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور، والتعويضات أو الترفيعات، والتأمينات وغيرها.

٢. الرضا بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل).

٣. الرضا بالعمل ذاته.

بينما أوضح أبو العسل (١٩٩٣)، بأن الرضا الوظيفي ظاهرة تتكون من تسعة أبعاد هي النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات تخص العمل، والطرق المتبعة في الإشراف، والمسؤولية، والاعتراف، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، والضمان والراتب، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، ومتطلبات العمل، والحالة الاجتماعية، وأنظمة وإجراءات الإدارة والاعتراف الشخصي.

وقد أشار فرانسيس (Francis) إلى أن أحد الباحثين قام بمراجعة التجارب في هذا المجال، وتبين هنالك سبعة أبعاد تحدد الرضا الوظيفي هي العمل نفسه، والإشراف، والمؤسسة وإدارتها، والراتب والامتيازات المالية الأخرى، وزملاء العمل، وظروف العمل (الطويل، ١٩٨٦).

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن يكون الرضا بأحد هذه الأبعاد مرتبطاً بالرضا عن الأبعاد الأخرى، فمن الممكن أن يحقق الفرد درجة رضا مرتفعة تجاه بعد سياسات العمل مثلاً، لكن درجة الرضا لديه تكون منخفضة تجاه بعدي الرضا بعلاقات الزملاء في بيئة العمل، والرضا عن العمل ذاته، وقد يكون العكس

صحيحاً لدى موظف آخر يشغل الوظيفة نفسها، وبناء على ذلك يتعين على المنظمة التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين فيها تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون ويتطلعون إلى تحسينها(الشبول، ٢٠٠٠).

ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوعي الاتصال والرضا الوظيفي، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية وفق تسلسلها الزمني وعلى النحو الآتي:

١. الدراسات العربية المتعلقة بالاتصال:

هدفت دراسة القيسي(١٩٨٦) إلى الكشف عن أثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية في عملية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديرتي التربية والتعليم في منطقتي عمان الأولى والثانية والبالغ عددهم (٨٨) مديراً ومديرة، وقد استخدمت أداتان الأولى لقياس العلاقات الشخصية ، والثانية لقياس الاتصال الإداري التي طورها وعربها الأزريقي(١٩٨٠)، وكانت النتائج كما يأتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية ، وبين متوسطات درجاتهم على مقياس الاتصال الإداري، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية وبين متوسطات درجاتهم على مقياس الاتصال الإداري تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية وبين متوسطات درجاتهم على مقياس الاتصال الإداري تعزى إلى الخبرة.

أما دراسة الربابعة(١٩٨٩)، فقد هدفت لمعرفة تصورات مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات وأولياء أمور الطلبة لجدوى وسائل الاتصال التعليمية في المجتمع الدراسي، كما هدفت للتعرف إلى أنماط الاتصال الإداري السائدة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت لمعرفة أثر كل من المؤهل العلمي والجنس والخبرة السابقة للمعلمين على تقديراتهم لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديري المدارس ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً ومديرة و (٦٠) معلماً ومعلمة و (٣٠) ولي أمر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية بالمعلمين.

وهدفت دراسة شهاب(١٩٩٢)، التعرف إلى معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٧) مديرا ومديرة، وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه؛ وتم تطوير استبيان لقياس مهارات الاتصال. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير المعوقات بالنسبة لكل من المرسل والرسالة، وقنوات الاتصال والمستقبل، وكانت أقوى العلاقات ما بين معوقات قنوات الاتصال ومعوقات الرسالة، ومعوقات قنوات الاتصال ومعوقات المستقبل، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الاتصال تعزى إلى الجنس وإلى المؤهل العلمي، كما وجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين درجات المتغيرين تعزى إلى الخبرة.

وكان الهدف من دراسة الأسمر (٢٠٠٠)، التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفاعل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من جهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعا لاختلاف ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، و الخبرة.

وقد تم اختيار عينة عنقودية عشوائية مكونة من (٥٥٠) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، واستخدمت استبانة تكونت من (٦٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث وسيلة لجمع البيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة، وتوافر مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة أيضا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعا لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة الخوالدة(٢٠٠٢)، فقد هدفت تعرف معوقات الاتصال في العملية التربوية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش ومسبباتها، للتوصل إلى اتصال إداري فعال، ومواجهة المشكلات التي تتعرض لها عملية الاتصال الإداري وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش وعددهم (١٠٠) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بينهم ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات وجودا كانت في مجال المستقبل، والذي يضم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن أبرزها

غياب مشاركة أولياء أمور الطلبة بالنشاطات المدرسية. واحتلت وسائل الاتصال المرتبة الثانية لوجود المعوقات، ومن أبرزها قلة توافر الإمكانيات المادية وعدم توفر قاعات خاصة للاجتماعات، كما تبين أن أقل المعوقات تأثيراً في عملية الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية تعود لمجال الدراسة.

أما دراسة الحوراني (٢٠٠٣)، فقد هدفت إلى تعرف مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريات تربية محافظة اربد الست. وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تطوير أداة لجمع البيانات تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ $\alpha \leq$) يعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة العناتي (٢٠٠٣)، إلى بناء أ نموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، كما هدفت إلى تعرف أنماط الاتصال، ووسائله ومهاراته التي يستخدمها القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاميين ومديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدة استبانات وهي: استبانة وسائل الاتصال وأنماطه ومهاراته، واستبانة معوقات الاتصال، واستبانة تحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في الاتصال، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في استخدامهم لأنماط الاتصال تعزى لمتغيرات: الخبرة، و المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين القادة التربويين في استخدامهم لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات: الخبرة والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة التربويين في استخدامهم لوسائل الاتصال تعزى للمتغيرات نفسها.

وهدف دراسة الصغير (٢٠٠٣)، إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة اربد، وبلغ عددهم (١٩٨) مديراً ومديرة، موزعين على ست مديريات.

وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) مديرا ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣. واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (٣٣) فقرة بنسبة (٦٢,٢%)، ضمن مجالي الأداة، وأبدى مديرو المدارس الثانوية احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في (٢٠ فقرة) بنسبة (٣٧,٨%) ضمن مجالي الأداة. و دلت خلاصة الدراسة على أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالي الأداة (مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي).

٢. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاتصال:

هدفت دراسة بانكوك ووليم، وجوهو (Pancake ,William & Joho, ١٩٩٠) ، إلى تعرف خيارات للاتصال الفعال، بتحديد أي القنوات تستخدم، لدى مديري المدارس في ولاية تكساس وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب على الاتصال الفاعل ، واكتساب كثير من مهارات الاتصال لكي يصبحوا فاعلين ومن بينها ضرورة تطبيق الاتصال بوصفه عملية تسير باتجاهين فضلا عن ربط عناصر الاتصال ببعضها؛ وذلك بهدف ضمان وضوح المعنى واختيار قنوات الاتصال المناسبة والفعالة لتعزيز تأثير الرسالة في المعلمين والطلبة على حد سواء.

وهدف دراسة سورنسون وميشيل (Sorenson & Machell, ١٩٩٦)، إلى عقد مقارنة بين البرامج التقليدية التي يقوم بتحضيرها المديرون مع برنامج هرم جودة المدارس (Quality schools paradigm) إذ يركز هذا البرنامج على اختيار المديرين، والحاجات الإنسانية، والاتصال الفعال، وتطوير الموارد البشرية، ضمن البيئة المدرسية والتخطيط والتنفيذ الفعال، القائم على الاتصال الفعال في الإدارة المدرسية ، وشملت عينة الدراسة جامعة وايومنغ (University of Wyoming) في الولايات المتحدة الأمريكية عام (١٩٩٣) إذ تكون البرنامج من منهج يقوم على الربط ما بين النظرية والتطبيق. وقد أظهرت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج القائم على أساس الاتصال الالفعالة للإدارة المدرسية في إكساب المديرين مهارات اتصال فاعلة فضلا عن فاعليته في اختيار مدير المدرسة المناسب وفي تطوير الموارد البشرية ، وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أن الاتصال الفعال لدى المديرين يحسن من رضا العاملين ويحقق مستوى أعلى من الأداء الجيد في العملية التعليمية.

وهدفت دراسة جونز (Johns, ١٩٩٧)، إلى تحديد كفايات الاتصال الضرورية للقيادة وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) مدير مدرسة عامة، وتم تطبيق الاستبانة المعدة حول كفايات الاتصال على العينة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية توافر خمس كفايات أساسية في عملية الاتصال وتشمل (تكوين العلاقات، والاستماع، وإعطاء المعلومات الأساسية، والمهارات التفاعلية، والعلاقات العامة والمهارات التنظيمية)، كما أظهرت النتائج حاجة المديرين إلى الاستمرار في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء مهم يسهل عملية التطوير التربوي على القيادة التربوية.

دراسة رويكي (Rowicki, ١٩٩٩)، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تحسين الاتصال الفعال لدى مديري المدارس ، فضلاً عن وضع حلول بهدف التخلص من عدم الفاعلية في الاتصال التي يعاني منها بعض مديري المدارس ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) مدير. وأظهرت نتائج الدراسة أن من بين الحلول المقترحة لتفعيل الاتصال ضرورة قيام المديرين بأخذ آراء الآخرين عوضاً عن الاكتفاء بإصدار الأوامر، وتشجيع الإداريين الآخرين على إبداء آرائهم والخروج بحلول للمشكلات التي يواجهونها ، فضلاً عن تشجيعهم على التفكير الإبداعي. كما أظهرت النتائج أن على المديرين معرفة كيفية ضبط أنفسهم والتحكم بانفعالاتهم وتحقيق أهداف الاتصال الفعال بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية.

وهدفت دراسة روبرتز (Roberts, ٢٠٠١)، إلى تعرف العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا، وكل من المناخ المدرسي، والتحصيل الدراسي، من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير، ومستوى المدرسة، وحجمها، والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة. وشملت عينة الدراسة (٣٥٠) مدرسة إذ تم اختيار (١٢) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي ، وكذلك التحصيل المدرسي.

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

وهدفت دراسة تابور (Tabor, ٢٠٠٢)، إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية ، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا ، وقد تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة: الأولى كانت أداة رحيم (Rahim) للصراع التنظيمي والثانية مقياس ويمن (Wieman) لكفاءة الاتصال و الثالثة استبانة وصف المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية (OCDQ). وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٩) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (١٨) مدرسة ابتدائية أجاوا عن الأدوات الثلاث للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس ، والمناخ المدرسي في تلك المدارس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

أما دراسة الأكاديمية العليا للتعليم في أمريكا (٢٠٠٤, Higher Education Academy) بعنوان تعليم وتعلم مهارات الاتصال في المواد الاجتماعية ، فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مهارات الاتصال اللازمة في عملية التعليم في أمريكا ، وتم تطوير استبانة وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (٦٠) معلماً ومعلمة فضلا عن المدير ، لقياس مهارات الاتصال المستخدمة في المدرسة الابتدائية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية.

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

وكان الهدف من دراسة هاندكوك (Handcock, ٢٠٠٥)، تحديد العوامل التي تسهم في خلق بيئة تعليمية فعالة داخل المدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من مدرسة جون وليمز الابتدائية (John Williams Elementary School) في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تمتع المدير والمعلمون بمهارات الاتصال الفعال كان من أهم العوامل التي تسهم في خلق بيئة تعليمية تعاونية ناجحة، فضلا عن العوامل الأخرى المتمثلة في المنح التي تتلقاها المدرسة

، والإجراءات التي يتخذها الكادر الإداري داخل المدرسة بدمج التعليم الخاص في إطار التعليم النظامي. أما دراسة حلاوة (Halawa, 2005)، فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الاتصال الفعال لمديري المدرسة الثانوية والمناخ المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (500) طالباً وطالبة و(208) معلمين ومعلمات في إمارة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة، و تم تطوير أداتين لهذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنية التعليمية المدرسية بشكل عام ترتبط بفاعلية الاتصال لدى المديرين، وأن الجو التعليمي كان أفضل في المدارس التي كان فيها اتصال فعال بين المدير والمعلمين، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود اختلاف بين المدارس يرجع إلى اختلاف فاعلية الاتصال لدى المديرين واختلاف البيئة التعليمية وبخاصة في مجال الإدارة التربوية، فضلا عن وجود اختلافات بين الذكور في الشعور بالأمن والكفاءة وقيم الطلاب وسلوكهم وعلاقات الطلاب بعضهم ببعض والإدارة التربوية، كما بينت نتائج الدراسة أن الاتصال بين المديرين والمعلمين الذكور كان أكثر فعالية وتأثيراً منه في مدارس الإناث.

3- الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

هدفت دراسة طوقان (1991)، التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين وفق نموذج الشبكة الإدارية، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، تم التأكد من صدقها وثباتها وتكونت عينة الدراسة من (62) مدير. وفيما يتعلق بأهم النتائج التي تم التوصل إليها فهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة لأهماتهم القيادية وبين متغير المستوى التعليمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأهماتهم وبين متغيرات العمر، والخدمة والمستوى التعليمي، والجنس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تصنيف المعلمين للأهمات القيادية لمديري المدارس التي يعملون فيها وبين متغيرات العمر أو الخدمة والمستوى التعليمي، بينما اعتمد تصنيف المعلمين للأهمات القيادية لمديري المدارس، على متغير الجنس هذا وقد وجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها، كما وجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين على الأبعاد الفرعية الخمسة لاستبانة الرضا الوظيفي يعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس التي يعملون فيها.

وهدفت دراسة حسين (٢٠٠٠)، إلى الكشف عن العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس، وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور أُمُودج القيادة الموقفية ومنظور نظرية هيرزبرج ذات العاملين، وتم استخدام أداتين هما استبانة الأساليب القيادية التي صممها هيرسي وبلانشارد والمتضمنة (١٢) حالة، واستبانة الرضا الوظيفي التي احتوت على (٣٤) عبارة اعتماداً على أسس نظرية هيرزبرج.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٨) معلماً ومعلمة، وجميع مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة عدن بلغ عددهم (٥٣) مديراً ومديرة، وقد استخدم تحليل التباين لمعالجة البيانات إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب القيادية لمديري المدارس الأساسية في مدينة عدن من منظور أُمُودج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى الرضا للمعلمين العاملين معهم وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن، عن محتوى وبيئة العمل من منظور نظرية هيرزبرج تعزى إلى المؤهل، وعدد سنوات الخبرة والجنس.

وهدفت دراسة عيد (٢٠٠٠)، تعرف النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس المعلم، واختصاصه، ومُط المدير القيادي والتفاعل بينهما. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩) مديراً ومديرة و(٢٧٥) معلماً ومعلمة. وقد استخدم (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجات الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

وكان الهدف من دراسة الشرايري (٢٠٠٣)، معرفة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة "القریات" في المملكة العربية السعودية، وفيما إذا كانت درجة الرضا تختلف باختلاف كل من متغيرات الجنس والخبرة العملية والعبء التدريسي، وقد صمم استبيان كأداة لجمع البيانات يتضمن تسعة مجالات مرتبطة بالمعلم، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومن مختلف التخصصات، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بوجه عام وذلك على المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية

والإشراف التربوي ومهنة المعلم، وتقدير المجتمع والتلاميذ، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية والحوافز والرواتب والأنظمة والقوانين والتلاميذ والمقررات الدراسية. أما دراسة سلامة (٢٠٠٣)، فقد هدفت إلى تعرّف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٥٨) معلماً ومعلمة، وتم تطوير أداتين لجمع البيانات وترجمة أداة لقياس الولاء التنظيمي لبورتر وآخرين (Porter, et al)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي أعلى من المتوسط، وأن هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كذلك وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

٤- الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

هدفت دراسة ماديرا (Madera, ١٩٩٦)، إلى تعرف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا بين معلمي المدارس الثانوية في نيروبي / كينيا، إذ تم بحث العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمعلمين والرضا الوظيفي، واشتملت عينة الدراسة على (١٩١) معلماً، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات تكون من (٢٨) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين غير راضين عن وظائفهم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمنصب الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

وكان الهدف من دراسة سميث (Smith, ٢٠٠٠)، هو تحليل العلاقة بين الأساليب القيادية لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلم في (٢٨) مدرسة أساسية في ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدام نمط القيادة الموقفية لهيرسي وبلانجارد (Hersey and Blanchard) كأداة لقياس سلوك القائد، وقد تم إرسال الاستبانة إلى (٣٣) مديراً لديهم خبرة ثلاث سنوات فأكثر، وإلى (٢٨٠) معلماً لديهم خبرة سنة واحدة على الأقل، واستخدمت التوزيعات التكرارية، وتحليل التباين لمعالجة البيانات إحصائياً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى الأسلوب القيادي للمدير، وأن المعلمين الذين أدركوا أن اهتمام مديرهم بالعمل والعلاقات مع معلمهم عاليةً، وبالعلاقات مع التابعين قليلاً كانوا أقل رضا، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والدرجة العلمية لعينة الدراسة.

أما دراسة باراولدهام (Bare- Oldham, ٢٠٠٠)، فقد هدفت إلى بحث الأساليب القيادية المدركة لمديري المدارس العامة في ولاية كنتاكي كمحددات للرضا الوظيفي للمعلم وقياس العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، بواقع (٢٥٠) معلماً ومعلمة في المرحلة الأساسية (٢٥٠) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية، وتم توزيع استبانة وصف سلوك القائد على المعلمين لقياس الأسلوب القيادي لمديرهم، وقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدم تحليل الانحدار البسيط. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي المعتدل والأسلوب القيادي الابتكاري لمديري المدارس العامة، وأن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة مايرز (Myers, ٢٠٠٢)، المعنونة "المدير كعامل أساسي في الرضا الوظيفي للمعلم: إدراكات معلمي المدرسة الابتدائية لأنماط السلوك القيادي وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلم" إلى معرفة إدراكات المعلمين لأنماط السلوك القيادي وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من إجراء المقابلات هو إدراك المشاركة لسلوك المديرين السابقين والحاليين الذين عملوا معهم.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٦) معلمين، عرف ثلاثة منهم بأنهم راضون، والثلاثة الآخرون غير راضين، وتم إجراء ثلاث مقابلات منفصلة مع كل مشارك، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مسحية، ونصوص مكتوبة، وملاحظات ميدانية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي وسمات مدير المدرسة المتمثلة بالمقدرة على الاتصال الفعال بالمعلمين والطلبة مهمة لأداء المعلمين ولفاعلية المدرسة، فضلاً عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال توفير مفاهيم وأمثلة معينة عما يتوقعه المعلمون من مديرهم مما يجعل المدير أكثر دراية بما يريده المعلمون ويتوقعون منهم وهذا يجعلهم يقيمون أنفسهم بشكل أفضل، ويعملون على تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحسين الإنتاجية في مدارسهم.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن بعضها تناول الرضا الوظيفي، في حين تناول البعض الآخر مهارات الاتصال الفعال ، ولم يكن من بين الدراسات السابقة أي دراسة حاولت تعرف العلاقة بين ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

لقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة التي تناولت مهارات الاتصال والرضا الوظيفي إلى مجموعتين، إذ تتناول المجموعة الأولى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مهارات الاتصال، في حين تناولت المجموعة الثانية الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت مهارات الاتصال، فقد هدفت إلى تعرّف أثر بعض العوامل في مهارات الاتصال لدى المديرين مثل العلاقات الشخصية الداخلية كما هو الحال في دراسة القيسي(١٩٨٦). وقد حاولت دراسات أخرى تعرّف معوقات الاتصال لدى مديري المدارس ومن هذه الدراسات دراسة الخوالدة(٢٠٠٢)، و دراسة شهاب(١٩٩٢)، في حين حاولت دراسات أخرى معرفة تصورات المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات لوسائل الاتصال كما هو الحال في دراسة الربابعة(١٩٨٩) ، و حاولت دراسات أخرى معرفة ماهية مهارات الاتصال لدى المديرين، ومدى تمتع مديري المدارس بمهارات الاتصال الفعال وكيفية تطوير هذه المهارات سواء كانت من خلال تطوير النماذج أم من خلال بناء البرامج كما هو الحال في دراسة الأسمر (٢٠٠٠)، ودراسة الحوراني(٢٠٠٣)، ودراسة العناني(٢٠٠٣)، والصغير(٢٠٠٣) ، ودراسة بانكيك، وليم، وجوهو (Pancake & William & Joho, ١٩٩٠) ، ودراسة سورنسون وميشيل (Sorenson & Machell, ١٩٩٦)، ودراسة رويكي (Rowicki, ١٩٩٩). وتراوح حجم العينة في هذه الدراسات بين (٣٠) مديراً ومديرة وبين (٣٧٠) مديراً ومديرة. وقام الباحثون في جميع الدراسات السابقة بتطوير استبانات لتحقيق أهداف الدراسة، بغض النظر عما سعت هذه الدراسات لتحقيقه. أظهرت نتائج الدراسات أن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب على الاتصال الفعال ، واكتساب كثير من مهارات الاتصال لكي يصبحوا فاعلين ومن بينها ضرورة تطبيق الاتصال بوصفه عملية تسير باتجاهين فضلا عن ربط عناصر الاتصال ببعضها؛ وذلك بهدف ضمان وضوح المعنى واختيار قنوات الاتصال المناسبة والفعالة لتعزيز تأثير الرسالة في المعلمين والطلبة على حد سواء. وأشارت نتائج الدراسات أيضا إلى أن الاتصال الفعال لدى المديرين يحسن من رضا العاملين ويحقق مستوى أعلى من الأداء الجيد في العملية التعليمية. كما أظهرت النتائج أن على المديرين معرفة كيفية ضبط أنفسهم والتحكم بانفعالاتهم وتحقيق أهداف الاتصال الفعال بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، فقد حاولت هذه الدراسات تحديد العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي والكشف عن أثر الأنماط القيادية على الرضا ومن الأمثلة على ذلك دراسة سميث (Smith, ٢٠٠٠)، والشرايري (٢٠٠٣)، وعيد (٢٠٠٠)، وحسين (٢٠٠٠)، وطوقان (١٩٩١)، ومايرز (Myers, ٢٠٠٢)، وباراولدهام (Bare- Oldham, ٢٠٠٠)، فيما حاولت دراسات أخرى التعرف إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومنها دراسة ماديرا (Madera, ١٩٩٦). والتي اشارت نتائجها الى أن المعلمين غير راضين عن وظائفهم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمنصب الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى الأسلوب القيادي للمدير، وأن المعلمين الذين أدركوا أن اهتمام مديرهم بالعمل والعلاقات مع معلمهم عالياً، وبالعلاقات مع التابعين قليلاً كانوا أقل رضا، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والدرجة العلمية لعينة الدراسة، وأظهرت النتائج وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بوجه عام وذلك على المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي ومهنة المعلم، وتقدير المجتمع والتلاميذ، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية والحوافز والرواتب والأنظمة والقوانين والتلاميذ والمقررات الدراسية، وأظهرت نتائج الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي المعتدل والأسلوب القيادي الابتكاري لمديري المدارس العامة، وأن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأظهرت نتائج الدراسات أن درجات الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها تناولت بالبحث والتحليل متغيرين هما: "مهارات الإتصال" و "الرضا الوظيفي" لتحديد درجة ومستوى كل منهما، ومن ثم إيجاد العلاقة بينهما. وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة الحالية وأسئلتها وبيان أهميتها وكذلك تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإستبانة سواء لمهارة الاتصال أم للرضا الوظيفي، فضلاً عن كون الدراسات السابقة سهّلت للباحثة مهمة البحث للوصول إلى الأدب النظري ذي العلاقة بالمتغيرين.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات بناء أدوات الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الأدوات فضلاً عن عرض للوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، واعتمدت الاستبانة أداة في جمع المعلومات والبيانات.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة قطر، والبالغ عددهم (١٩٥٤) معلماً ومعلمة، موزعين على مدارس البنين والبنات الثانوية في جميع المناطق التعليمية في دولة قطر للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٥)، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥)، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في دولة قطر

المنطقة التعليمية	عدد المدارس		أعضاء الهيئة التدريسية	
	بنين	بنات	معلمين	معلمات
الدوحة	١٨	٢٠	٧٧١	١٠٠٢
الخور	١	١	٣٣	٦٣
الشمال	١	١	٢٠	٢٣
دخان	١	١	١٧	٢٥
المجموع	٢١	٢٣	٨٤١	١١١٣

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة قطر، بلغ عدد أفرادها (٢٣٠) معلماً ومعلمة بواقع (٨٠) معلماً و(١٥٠) معلمة وبمعدل (١٠) معلمين أو معلمات من كل مدرسة في مدارس العينة.

أداتي الدراسة:

كان الهدف العام للدراسة الحالية هو: تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، و لتحقيق هذا الهدف تم بناء أداتين لقياس كل من درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وفيما يأتي وصف لكل أداة:

الأداة الأولى:

قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال وذلك من خلال الدراسات السابقة منها دراسة الصغير (٢٠٠٣)، العناني (٢٠٠٣)، الحوراني (٢٠٠٣)، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (٤٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات وهي:

- مهارة الكتابة وتكونت من (١٢) فقرة.

- مهارة القراءة وتكونت من (٨) فقرات.

- مهارة الاستماع وتكونت من (١٠) فقرات.

- مهارة التحدث وتكونت من (١٠) فقرات.

والملاحق (١) يوضح الإستبانة الأولى بصيغتها الأولية

صدق الأداة الأولى :

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيعها بصورتها الأولية على (١١) محكما من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة قطر، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية في مجال الدراسة. كما في الملحق (١). وذلك لتعرف مدى صلاحية فقرات الدراسة وسلامة صياغتها لغوياً، وصلاحيتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فضلا عن تقديم أي مقترحات يرونها مناسبة، وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة. وبناء على تعديلات آراء المحكمين المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات فقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (٨٠%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وقامت الباحثة أيضا بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٤٠) فقرة وبذلك عدت الأداة صادقة.

ثبات الأداة الأولى:

للتأكد من ثبات الأداة الأولى ، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، فقد قامت الباحثة بتوزيع الأداة على (١٥) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعدت تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين. وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٨٥) ، وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (٠,٧٧-٠,٩٦) ، وكما هو موضح في الجدول (٢). وتعد هذه القيم مقبولة في هذا النوع من البحوث وبذلك أعدت الأداة ثابتة.

جدول (٢)

قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة (استبانة مهارات الاتصال)

رقم المجال	المجال	معامل الثبات	عدد الفقرات
١	مهارة الكتابة	٠,٧٨	١٢
٢	مهارة القراءة	٠,٧٧	٨
٣	مهارة الاستماع	٠,٩٦	١٠
٤	مهارة التحدث	٠,٩٠	١٠
	الكلي	٠,٨٥	٤٠

الأداة الثانية:

قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة قطر وقد تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء هذه الأداة منها دراسة علي والسيد (١٩٨٢)، مرسي (١٩٩٩)، منصور (٢٠٠٠). وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (٥٣) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: علاقة المدير بالمعلمين وتكونت من (٢٧) فقرة. الرضا الوظيفي وتكون من (٩) فقرات.

الراتب والمكافآت وتكون من (٩) فقرات.

العلاقة مع الزملاء وتكون من (٨) فقرات.

والملاحق (٢) يوضح الإستبانة الثانية بصيغتها النهائية

صدق الأداة الثانية :

للتأكد من صدق الاستبانة، قامت الباحثة بتوزيع نسخ منها بصورتها الأولية على (١١) محكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة قطر، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية في مجال الدراسة، كما في ملحق (٣) وذلك لتعرف صلاحية فقرات الدراسة ، وسلامة صياغتها لغوياً فضلاً عن صلاحها لقياس ما وضعت من أجل قياسه، كما طلبت من المحكمين تقديم أي مقترحات يرونها مناسبة، وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة على فقرات الاستبانة ، وبناء على تعديلات ومقترحات المحكمين المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات فقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (٨٠%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وقامت الباحثة أيضاً بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة ، وتكونت الاستبانة النهائية من (٥٣) فقرة وبذلك عدت الأداة صادقة.

ثبات الأداة الثانية:

للتأكد من ثبات الأداة الثانية ، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، إذ قامت الباحثة بتوزيع الأداة على (١٥) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين أعادت تطبيقها عليهم ، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) فقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٨١) ، وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (٠,٦٦-٠,٩٣) ، وكما هو موضح في الجدول (٣). وتعد هذه القيم مقبولة في هذا النوع من البحوث وبذلك عدت الأداة ثابتة.

جدول (٣)

قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة (استبانة الرضا الوظيفي)

رقم المجال	المجال	معامل الثبات	عدد الفقرات
١	علاقة المدير بالمعلمين	٠,٨٩	٢٧
٢	الرضا عن الوظيفة	٠,٦٦	٩
٣	الراتب والمكافآت	٠,٩٣	٩
٤	العلاقة مع الزملاء	٠,٦٧	٨
	الكلية	٠,٨١	٥٣

إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من إجراءات بناء الأداتين والتحقق من صدقهما وثباتهما وإقرارهما بصورتها النهائية و تحديد العينة، و الحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، ملحق (٣)، قامت الباحثة بما يلي:

أولاً: توزيع الاستبانتين معا على أفراد عينة الدراسة و المكونة من (٢٣٠) معلماً ومعلمة، بشكل شخصي.

ثانياً: طلبت الباحثة من أفراد العينة تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة. وتمت الإشارة في الأنموذج الموزع عليهم بأن أجابتهم ستعامل بسرية تامة، و هو لأغراض البحث العلمي فقط، و قد تم إعطاؤهم الوقت الكافي للإجابة، هذا و قد سهلت مديريات التربية والتعليم المعنية في دولة قطر مهمة الباحثة في توزيع أداة الدراسة على المعلمين والمعلمات وكذلك عملية جمعها.

والملاحق (٤) يوضح ذلك. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات . وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي بإعطاء وزن متدرج للبدائل: عال جداً، وخصصت له (٥) درجات والتي تمثل أعلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال، و (٤) درجات للبدل عال، و (٣) للبدل متوسط، و (٢) للبدل منخفض، و (١) للبدل منخفض جداً. وأعطيت الدرجات نفسها لبدائل الإجابة المتعلقة بالأداة الثانية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: جرى تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي: (١-١,٩٩)، (٢-٢,٩٩)، (٣-٣,٩٩)، (٤-٥)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وبطريقة حسابية ($٥ \div ٤ = ١,٢٥$) وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من $١ + ١,٢٥ = ٢,٢٥$ والدرجة المتوسطة من $٢,٢٥ + ١,٢٥ = ٣,٥$ والدرجة العالية من $٣,٥ - ٥$.

أما المستويات الثلاثة فإنها تتحدد كما يأتي:

الدرجة المنخفضة: من ١ إلى أقل (٢,٢٥)

الدرجة المتوسطة: من (٢,٢٥) إلى أقل من (٣,٥).

الدرجة المرتفعة: من (٣,٥) إلى (٥).

متغيرات الدراسة:

هذه الدراسة مسحية ارتباطية اشتملت على متغيرين ، كان الأول هو: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال متغيراً مستقلاً، وكان الثاني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر متغيراً تابعاً.

المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق أداتي الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وتمت معالجتها إحصائياً وقد تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أما السؤال الثالث فقد استخدم في الإجابة عنه معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة التي تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (٤) يبين ذلك:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجالات الاتصال الفعال، مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	درجة الممارسة
مهارة القراءة	٣,٦٣	١,١٠	١	مرتفعة
مهارة الاستماع	٣,٤٦	١,٠٥	٢	مرتفعة
مهارة التحدث	٣,٤٠	٠,٩٧	٣	مرتفعة
مهارة الكتابة	٣,٣٩	١,٠٣	٤	متوسطة
الدرجة الكلية	٣,٤٧	١,٠٣		مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) أن مجال مهارة القراءة جاء بالرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٠)، وجاء مجال مهارة الاستماع بالرتبة الثانية بدرجة ممارسة مرتفعة أيضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٠٥) في حين جاء مجال مهارة التحدث بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة مرتفعة كذلك، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٩٧)، أما مجال مهارة الكتابة فقد جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٠٣)، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة مهارات الإتصال الأربع (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٠٣) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال، وكانت النتائج على النحو الآتي:

مهارة القراءة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مهارة القراءة كما هو موضح في الجدول (٥):

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة القراءة . مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٤	يقرأ المعلومات على العاملين بلغة سليمة وواضحة.	٣,٧٥	١,٢٤	١	مرتفعة
١٥	يختار الأفكار التي تعبر عن المعنى المقصود في أثناء الاجتماعات.	٣,٧٠	١,٤٢	٢	مرتفعة
١٣	يقرأ المعلومات على العاملين بصوت واضح ومفهوم.	٣,٧٠	١,٤٧	٢	مرتفعة
١٨	يعرض الأفكار في أثناء القراءة بأسلوب تسلسلي.	٣,٦٤	١,٣٢	٤	مرتفعة
١٩	يتمكن من شد انتباه المعلمين في أثناء القراءة.	٣,٦١	١,٥٣	٥	مرتفعة
١٦	يطلب من العاملين التغذية الراجعة فيما يتعلق بقراراته لغرض التطوير.	٣,٥٣	١,٣٧	٦	مرتفعة
٢٠	يشجع العاملين على قراءة التعليمات.	٣,٥٢	١,٢٠	٧	مرتفعة
١٧	يقرأ الكلمات بسرعة مناسبة.	٣,٤٨	١,٢٨	٨	مرتفعة

مرتفعة		١,٣٥	٣,٦٢	الدرجة الكلية
--------	--	------	------	---------------

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣,٧٥) بانحراف معياري (١,٢٤) للفقرة (١٤) التي تنص على "يقرأ المعلومات على العاملين بلغة سليمة وواضحة" وبين (٣,٤٨) بانحراف معياري (١,٢٨) للفقرة (١٧) التي تنص على " يقرأ الكلمات بسرعة مناسبة" وكانت درجة الممارسة لجميع هذه الفقرات مرتفعة.

مهارة الاستماع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة الاستماع ، كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

قطر لمجال مهارة الاستماع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٧	يصغي ليميز بين الموضوعات المطروحة.	٣,٦٥	١,٢٩	١	مرتفعة
٢٩	يعطي الفرص الكافية للمتحدث في أثناء حديثه.	٣,٦١	١,٢٧	٢	مرتفعة
٢٥	تبدو على وجهه البشاشة عند الإصغاء إلى العاملين	٣,٦٠	١,٣٣	٣	مرتفعة
٢٨	يحرص على أن لا يقاطع المتحدثين في أثناء كلامهم.	٣,٦٠	١,٢٧	٣	مرتفعة

مرتفعة	٥	١,٣٧	٣,٥٩	يستمتع للعاملين باهتمام في أثناء حديثهم معه.	٢٦
مرتفعة	٦	١,٢٦	٣,٥٤	يصغي قبل الرد على المرسل.	٢٤
مرتفعة	٧	١,٣٣	٣,٤٥	يستمتع لانتقادات العاملين.	٢٣
متوسطة	٨	١,١٦	٣,٣٩	ينتبه لإشارات العاملين غير اللفظية في أثناء الاستماع	٢٢
متوسطة	٩	١,١٩	٣,٢٦	يوظف اللغة الصامته في تواصله مع العاملين.	٣٠
متوسطة	١٠	١,١٨	٢,٩٦	يقاطع المتحدثين عندما يخرج الحديث عن الموضوع.	٢١
مرتفعة		١,٠٥	٣,٤٦	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٧) أن هناك سبع فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٥ - ٣,٤٥) بانحراف معياري ما بين (١,٣٧ - ١,٢٦) تشكل ما نسبته (٧٠%) من مجموع فقرات هذا المجال حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (٢٧) التي تنص على " يصغي ليميز بين الموضوعات المطروحة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٩) وجاءت الفقرة (٢٣) التي تنص على "يستمتع لانتقادات العاملين" بالرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٣٣) أما الفقرات الثلاث الأخرى فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٣٩ - ٢,٩٦) بانحراف معياري ما بين (١,١٩ - ١,١٦) وتشكل ما نسبته (٣٠%) من مجموع الفقرات لهذا المجال، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إذ حصلت الفقرة (٢٢) والتي تنص على ينتبه لإشارات العاملين غير اللفظية في أثناء الإستماع" على الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,١٦) وجاءت الفقرة (٢١) التي تنص على " يقاطع المتحدثين عندما يخرج الحديث عن الموضوع" بالرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,١٨).

مهارة التحدث

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة التحدث، كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة التحدث مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣٢	يتميز باللباقة عند تحدّثه مع الآخرين.	٣,٦٦	١,٣٠	١	مرتفعة
٣٥	يفضل التحدث إلى العاملين شخصياً وبصورة مباشرة.	٣,٦١	١,١٤	٢	مرتفعة
٣٧	يشجع العاملين على المشاركة في المناقشات في أثناء الاجتماعات.	٣,٥٩	١,٢٣	٣	مرتفعة
٣٦	يحسن التعبير عند تحدّثه مع العاملين.	٣,٥٤	١,٢٧	٤	مرتفعة
٤٠	يستخدم أثناء اتصاله بالعاملين الأسلوب الموضوعي.	٣,٤٧	١,٢٤	٥	مرتفعة
٣١	يستخدم أسلوب الجمل القصيرة ذات العلاقة بموضوع الحديث.	٣,٤٥	١,٢٣	٦	مرتفعة
٣٩	يبلغ العاملين القرارات مباشرة وبصورة شخصية.	٣,٣٨	١,٢٨	٧	متوسطة

متوسطة	٨	١.٢١	٣,٣٢	يتجنب العموميات في أثناء توجيه العاملين.	٣٣
متوسطة	٩	١,١٣	٣,١٧	يسهب عند الحديث مع العاملين.	٣٤
متوسطة	١٠	١,١٦	٣.٠١	ينزعج من مقاطعة العاملين له في أثناء الكلام.	٣٨
مرتفعة		٠,٩٨	٣,٤٠	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (٧) أن هناك ست فقرات تشكل ما نسبة (٦٠%) كانت درجة ممارستها مرتفعة وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٦) للفقرة (٣٢) التي تنص على "يتميز باللباقة عند تحدثه مع الآخرين" وبين (٣,٤٥) للفقرة (٣١) التي تنص على "يستخدم أسلوب الجمل القصيرة ذات العلاقة بموضوع الحديث" أما الفقرات الأربع المتبقية والتي تشكل ما نسبته (٤٠%) من مجموع فقرات هذا المجال فقد كانت درجة ممارستها متوسطة وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٣٨) للفقرة (٣٩) .

" يبلغ العاملين القرارات مباشرة وبصورة شخصية" وبين (٣,٠١) للفقرة (٣٨) التي تنص على "ينزعج من مقاطعة العاملين له في أثناء الكلام" .

مهارة الكتابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة الكتابة، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال مهارة الكتابة . مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	يستخدم أسلوبا واضحا في كتابة التعليمات.	٣,٧٩	١,٢٤	١	مرتفعة
١	يستخدم كلمات مألوفة عند مخاطبة العاملين خطياً.	٣,٧٧	١,٢٤	٢	مرتفعة
٤	يستخدم عبارات لها مدلولات واضحة في الكتابة.	٣,٦٣	١,٣٣	٣	مرتفعة
١١	يوثق معظم الأعمال التي يؤديها في المدرسة.	٣,٥٥	١,٣٨	٤	مرتفعة
٧	يستخدم المذكرات المكتوبة الداخلية لإبلاغ التعليمات..	٣,٥٣	١,٣٤	٥	مرتفعة
٣	يعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.	٣,٤٩	١,٤٠	٦	مرتفعة
٦	يتبع أسلوب الاختصار عند إخبار العاملين خطياً.	٣,٤٨	١,٢٣	٧	مرتفعة
٥	يتبع أسلوبا مشوقاً في الكتابة.	٣,٢٥	١,٢٨	٨	متوسطة
٨	عند مخالفة العاملين للتعليمات يوجه إليهم عقوبات كتابية وفق الأنظمة.	٣,١٩	١,٢١	٩	متوسطة

متوسطة	١٠	١.٢٨	٣,١٤	يدون الملاحظات في أثناء تحدث العاملين.	٩
متوسطة	١١	١,٣٦	٣,٠١	يطلب من العاملين إبلاغه بمشكلاتهم كتابيا.	١٢
متوسطة	١٢	١,٣٣	٢,٨٩	يشجع العاملين على استخدام صندوق الشكاوى لتقديم مقترحاتهم.	١٠
متوسطة		١,٠٣	٣,٣٩	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٨) أن هناك سبع فقرات تشكل ما نسبته (٥٨,٣٣%) من مجموع فقرات هذا المجال،

كانت درجة ممارستها مرتفعة وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين

(٣,٧٩) للفقرة الثانية التي تنص على "يستخدم أسلوبا واضحا في كتابة التعليمات" التي احتلت الرتبة الأولى

وبين (٣,٤٨) للفقرة السادسة التي تنص على "يتبع أسلوب الاختصار عند إخبار العاملين خطأ" التي احتلت

الرتبة السابعة، أما الفقرات الخمس المتبقية والتي تشكل ما نسبته (٤١,٦٧%) من مجموع فقرات هذا

المجال، فقد كانت درجة ممارستها متوسطة. وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٥) للفقرة الخامسة

التي تنص على "يتبع أسلوبا مشوقا في الكتابة" والتي حصلت على الرتبة الثامنة، وبين (٢,٨٩) للفقرة العاشرة

التي تنص على "يشجع العاملين على استخدام صندوق الشكاوى لتقديم مقترحاتهم" والتي احتلت الرتبة

الثانية عشرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

" ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة قطر من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات الرضا الوظيفي

التي تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (٩) يبين ذلك:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبه والمستوى لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر

لمجالات الرضا الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	مستوى الرضا
العلاقة مع الزملاء	٣,٧٣	١,١٨	١	مرتفع
الرضا عن الوظيفة	٣,٥٨	١,٠٩	٢	مرتفع
علاقة المدير بالمعلمين	٣,٥١	١,١٦	٣	مرتفع
الراتب والمكافآت	٧١.٢	٠,٩٨	٤	متوسط
الدرجة الكلية	٣,٣٨	١,١٠		متوسط

يتبين من الجدول (٩) أن جميع مجالات الرضا الوظيفي جاءت بمستوى مرتفع باستثناء مجال " الراتب والمكافآت" الذي جاء بمستوى متوسط، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٣) بانحراف معياري (١,١٨) وبالرتبة الأولى لمجال "العلاقة مع الزملاء"، وبين (٢,٠٧١) بانحراف معياري (٠,٩٨) " وبالرتبة الرابعة والاخيرة لمجال "الراتب والمكافآت" اما مجال " الرضا عن الوظيفة" فقد جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٩)، في حين جاء مجال " علاقة المدير بالمعلمين" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (١,١٦) أما الدرجة الكلية للرضا الوظيفي بشكل عام، فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٨) بانحراف معياري (١,١٠) وبمستوى رضا متوسط.

العلاقة مع الزملاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العلاقة مع الزملاء، كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال العلاقة مع الزملاء، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
٤٩	علاقتي مع المعلمين تتسم بالإيجابية.	٣,٧٨	١,٣٣	١	مرتفع
٤٨	تربط بيني وبين زملائي في العمل علاقات اجتماعية.	٣,٧٦	١,٢٦	٢	مرتفع
٥١	نتعاون فيما بيننا لتحقيق الأهداف التعليمية.	٣,٧٦	١,٢٨	٢	مرتفع
٤٦	يتعاون الزملاء معي في أثناء العمل.	٣,٧٤	١,٢١	٤	مرتفع
٥٠	جو العمل السائد مع الزملاء يغلب عليه الود.	٣,٧٢	١,٤٢	٥	مرتفع
٥٢	أشارك زملائي في حل ما يصادفنا من مشكلات.	٣,٦٩	١,٢٧	٦	مرتفع
٤٧	يقدر زملائي ما أقوم به من جهد.	٣,٦٩	١,٢٧	٦	مرتفع
٥٣	ينظم لقاء تعارف بين الزملاء في بداية العام الدراسي.	٣,٥٧	١,٣٩	٨	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣,٧٣	١,١٨		مرتفع

يتبين من الجدول (١٠) أن فقرات هذا المجال كافة قد جاءت بمستوى رضا مرتفع عن العلاقة مع الزملاء،

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٨) بانحراف معياري (١,٣٣) للفقرة (٤٩) التي تنص على "

علاقتي مع المعلمين تتسم بالإيجابية" وبين (٣,٥٧) بانحراف معياري (١,٣٩) للفقرة (٥٣) التي تنص على " ينظم لقاء تعارف بين الزملاء في بداية العام الدراسي" أما المجال ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٧٣) بانحراف معياري (١,١٨) وبمستوى رضا مرتفع.

الرضا عن الوظيفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الوظيفة، كما هو موضح في الجدول (١١)

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال الرضا عن الوظيفة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
٣٥	يوزع الحصص على المعلمين وفق اختصاصهم.	٣,٧٦	١,٢٥	١	مرتفع
٣٠	يركز على توجيه المعلم لحضور الندوات.	٣,٦١	١,٢٣	٢	مرتفع
٣٦	يحترم اقتراحات المعلمين عن المادة التدريسية.	٣,٦٠	١,٢٣	٣	مرتفع
٣١	يتمتع المعلم بحرية في تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في التدريس.	٣,٥٩	١,١٩	٤	مرتفع
٢٩	يساعد المعلم على الشعور بالاستقرار في العمل.	٣,٥٦	١,٢٣	٥	مرتفع

مرتفع	٧	١.٢٦	٣,٥٥	يحرص على إبلاغ المعلمين بالتعديلات التي تترأعلى المناهج.	٣٣
مرتفع	٧	١.٢٧	٣,٥٥	يوفر للمعلم فرص النمو المهني.	٢٨
مرتفع	٧	١.٢٣	٣,٥٥	يعمل على توفير المستلزمات التي قد يتطلبها العمل.	٣٢
مرتفع	٩	١.٢٣	٣,٥٢	يرفع وجهة نظر المعلمين إلى الجهات التعليمية حول المناهج لتطورها.	٣٤
مرتفع		١.٠٩	٣,٥٨	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (١١) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع للرضا عن الوظيفة، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٧٦) بانحراف معياري (١٠٢٥) للفقرة (٣٥) التي تنص على " يوزع الحصص على المعلمين وفق اختصاصاتهم" وبين (٣,٥٢) بانحراف معياري (١٠٢٣) للفقرة (٣٤) التي تنص على "يرفع وجهة نظر المعلمين إلى الجهات التعليمية حول المناهج لتطورها".

وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (٣,٥٨) بانحراف معياري (١,٠٩) وبمستوى رضا مرتفع.

علاقة المدير بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال علاقة المدير بالمعلمين ، كما هو موضح في الجدول (١٢).

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الرضا لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمجال علاقة المدير بالمعلمين، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
١	يحترم المدير المعلمين.	٣,٨٨	١,٢٧	١	مرتفع
١١	يكن الاحترام الشخصي للمعلمين.	٣,٧١	١,٣٣	٢	مرتفع
١٠	يعترف بجهود المعلمين في العمل.	٣,٦٧	١,٣٤	٣	مرتفع
٩	يشرك المعلمين بالفعاليات والأنشطة المدرسية.	٣,٦٢	١,٢٨	٤	مرتفع
١٥	يساعد المعلمين على تنفيذ التعليمات المتعلقة بالطلبة.	٣,٦٢	١,٢٩	٤	مرتفع
٣	يقدر الأنشطة المدرسية التي يقوم بها المعلمون.	٣,٦٢	١,٣٠	٤	مرتفع
١٤	يساعد المعلمين في ضبط سلوك الطلب.	٣,٦٠	١,٣٢	٧	مرتفع
٥	يثق بالمعلمين.	٣,٥٩	١,٢٦	٨	مرتفع
٤	يشجع المعلمين على النمو المهني.	٣,٥٧	١,٢٦	٩	مرتفع
١٨	يوجدُ جوّاً مليئاً بالراحة.	٣,٥٥	١,٢٩	١٠	مرتفع
٨	يساعد المعلمين في التعامل مع مشكلاتهم المهنية.	٣,٥٣	١,٣١	١١	مرتفع

مرتفع	١١	١,٣٤	٣,٥٣	يحرص على أن يشعر المعلم بالراحة في العمل.	٢٠
مرتفع	١٣	١,٣٣	٣,٥١	يتفهم المشكلات التي تواجه المعلم في العمل.	٢١
مرتفع	١٤	١,٤١	٣,٤٩	يتقبل اقتراحات المعلمين فيما يتعلق بتطوير التعليم .	١٩
مرتفع	١٥	١.٢٢	٣,٤٨	يبسط الإجراءات الإدارية في المدرسة.	٢٧
مرتفع	١٥	١.٢٩	٣,٤٨	يشرك المعلمين بالأحاديث في أثناء الاستراحة.	١٣

مرتفع	١٥	١.٢٢	٣,٤٨	يتجاوب مع مطالب المعلمين.	٧
مرتفع	١٨	١,٣٢	٣,٤٥	يتعامل بشفافية مع المعلمين.	٦
مرتفع	١٨	١,٣٨	٣,٤٥	يتكلم المعلم بحرية عند مقابلة المدير.	٢٢
مرتفع	٢٠	١,٣٧	٣,٤٣	يشجع المعلمين على الإبداع.	١٧
مرتفع	٢٠	١,٣٦	٣,٤٣	يعقد الاجتماعات الدورية للاطلاع على أوضاع المعلمين.	١٦
مرتفع	٢٢	١.٢٤	٣,٤٢	يعتمد أسلوب المناقشات الجماعية في حل المشكلات	٢٦
مرتفع	٢٣	١,٣٦	٣,٤١	يؤمن بسياسة الباب المفتوح.	٢٤
متوسط	٢٤	١.٢٨	٣,٣٨	يشجع المنافسة بين المعلمين	٢٥
متوسط	٢٥	١,٣٧	٣,٣٤	يشرك المعلمين في صناعة القرارات.	٢
متوسط	٢٦	١,٣٥	٣,٣١	يشجع المعلمين للحضور إلى مكتبه لتبادل الآراء في العمل.	٢٣

متوسط	٢٧	١,٣٠	٣.٢٦	يشرك المعلمين في وضع الأهداف العامة.	١٢
مرتفع		١,١٦	٣,٥١	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (١٢) أن هناك (٢٣) فقرة تشكل ما نسبته (٨٥%) كان مستوى الرضا فيها مرتفعاً، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٨) للفقرة (١) التي تنص على "يحترم المدير المعلمين" وبين (٣,٤) للفقرة (٢٤) التي تنص على "يؤمن بسياسة الباب المفتوح" أما الفقرات الأربع المتبقية والتي تشكل ما نسبته (١٥%) فقد كان مستوى الرضا فيها متوسطاً. فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٣٨) للفقرة (٢٥) التي تنص على "يشجع المنافسة بين المعلمين" وبين (٣,٢٦) للفقرة (١٢) التي تنص على "يشرك المعلمين في وضع الأهداف العامة"

أما المجال ككل فقد كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥١) بانحراف معياري (١,٥١) وبمستوى رضا مرتفع.

الراتب والمكافآت:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الراتب والمكافآت، كما هو موضح في الجدول (١٣)

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لدى مديري المدارس الثانوية في دولة قطر
لمجال الراتب والمكافآت، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
٤٣	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية.	٣,٢٤	١,٣٩	١	متوسط
٤١	أحصل على شهادة شكر عند قيامي بإدارة العمل بإتقان.	٣,٢٣	١,٣١	٢	متوسط
٤٤	يوضع اسمي كمعلم كفوء على لوحة الشرف.	٢,٨٣	١,٤١	٣	متوسط
٣٨	يتيح لي عملي الحصول على إجازات مدفوعة الأجر.	٢,٨٣	١,٣٢	٣	متوسط
٣٧	أحصل على مزايا عديدة كالإعارة والمراقبة...الخ.	٢,٧٩	١,٣٣	٥	متوسط
٤٢	أحصل على الترقية في عملي بناء على تقريرتي السنوي.	٢,٧٠	١,٣٩	٦	متوسط
٤٥	يوفر لي عملي مكافأة ساعتين أسبوعيا.	٢,٤٢	١,٤٢	٧	منخفض
٤٠	أحصل على مكافآت سنوية مجزية.	٢,١٤	١,٢٦	٨	منخفض
٣٩	يوفر لي عملي دورات خارج البلد.	٢,٠٠	١,٢٦	٩	منخفض
	الدرجة الكلية	٢,٧١	٠,٩٦		متوسط

يتبين من الجدول (١٣) أن هناك ست فقرات تشكل ما نسبته (٦٧%) كان مستوى الرضا فيها متوسطاً ، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٢٤) بانحراف معياري (١,٣٩) للفقرة (٤٣) التي تنص على "تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية" وبين (٢,٧٠) بانحراف معياري (٣٩%) للفقرة (٤٢) التي تنص على "أحصل على الترقية في عملي بناء على تقريرتي السنوي" أما الفقرات الثلاث المتبقية والتي تشكل ما نسبته (٣٣%) من مجموع فقرات هذا المجال، فقد كان مستوى الرضا فيها منخفضاً فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٤٢) بانحراف معياري (١,٤٢) للفقرة (٤٥)

التي تنص على "يوفر لي عملي مكافأة ساعتين أسبوعياً" وبين بانحراف معياري (١,٢٦) للفقرة (٣٩) التي تنص على "يوفر لي عملي دورات خارج البلد" أما المجال ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢,٧١) بانحراف معياري (٠,٩٦) ومستوى رضا متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:

"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الإتصال الفعال ، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل إرتباط بيرسون لتعرّف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم: والجدول (١٤) يبين ذلك.

الجدول (١٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال، الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

الرضا الوظيفي	علاقة المدير	الرضا عن	الراتب	العلاقة مع	الكلية
الاتصال الفعال	بالمعلمين	الوظيفة	والمكافآت	الزملاء	
مهارة الكتابة	**٠,٨٢	**٠,٨٤	**٠,٤٠	**٠,٧٩	**٠,٧١
مهارة القراءة	**٠,٨٦	**٠,٨٤	**٠,٣٢	**٠,٨٠	**٠,٧٠
مهارة الاستماع	**٠,٨٤	**٠,٨٢	**٠,٣٦	**٠,٧٨	**٠,٧٠
مهارة التحدث.	**٠,٨٥	**٠,٨٤	**٠,٣٩	**٠,٨٠	**٠,٧٢
الكلية	**٠,٨٤	**٠,٨٤	**٠,٣٧	**٠,٧٩	**٠,٧١

** : يوجد علاقة بين المتغيرين إذ كانت مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,001$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨).

ويتضح من الجدول (١٤) أيضا وجود علاقة ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$) بين جميع مجالات الإتصال الفعال، وجميع مجالات الرضا الوظيفي.

ففي مجال ممارسة المدير لمهارة الكتابة كانت قيم معامل الارتباط (٠,٨٢) مع مجال علاقة المدير بالمعلمين و (٠,٨٤) مع مجال الرضا عن الوظيفة (٠,٤٠) مع مجال الراتب والمكافآت، و (٠,٧٩) مع مجال العلاقة مع الزملاء.

أما في مجال ممارسة المدير لمهارة القراءة، فقد كانت قيم معامل الارتباط (٠,٨٦) مع مجال علاقة المدير بالمعلمين و (٠,٨٤) مع مجال الرضا عن الوظيفة و (٠,٣٢) مع مجال الرتب والمكافآت و (٠,٨٠) مع مجال العلاقة مع الزملاء.

أما في مجال ممارسة المدير لمهارات الاستماع فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٤) مع مجال علاقة المدير بالمعلمين، و (٠,٨٢) مع مجال الرضا عن الوظيفة، و (٠,٣٦) مع مجال الراتب والمكافآت، و (٠,٧٨) مع مجال العلاقة مع الزملاء.

وفي مجال ممارسة المدير لمهارة التحدث فقد كان معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٥) مع مجال علاقة المدير بالمعلمين، و(٠,٨٤) مع مجال الرضا عن الوظيفة، و(٠,٣٩) في مجال الراتب والمكافآت، و(٠,٨٠) في مجال العلاقة مع الزملاء.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج و التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة الحالية، وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:
أولاً:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة قطر لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين؟" أظهرت النتائج في الجدول (٤) أن ثلاثة مجالات من أصل أربعة جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الممارسة. وجاء المجال الأخير بدرجة ممارسة متوسطة. فقد احتل المجال الثاني (مهارة القراءة) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٠)، وجاء المجال الثالث (مهارة الإستماع) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٠٥). أما المجال الرابع (مهارات التحدث) فقد جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٩٨). بينما جاء المجال الأول (مهارة الكتابة) بالرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٠٣). وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام المتزايد من قبل وزارة التربية والتعليم في دولة قطر بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية كأحد العلوم الإدارية والتربوية الحديثة. إذ يعد الاتصال إحدى الوظائف المهمة للعملية الإدارية في المدارس الثانوية والتي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية المدرسية أن تكتمل؛ لذلك لا بد أن يتصف مدير المدرسة بالمقدرة على الاتصال الجيد، وخاصة مع معلميه وطلبته ليتمكن من الوصول إلى أذهانهم وقلوبهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على العملية التربوية والتعليمية؛ لتحقيق النجاح والفاعلية في قيادته من خلال توفر الكفاية في مهارات الاتصال والمهارات الإنسانية في مُط متداخل، لكونها ضرورية على جميع المستويات والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في مدرسته. واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة الربابعة والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أنماط الإتصال الإداري لدى المديرين وعلاقتهم الشخصية بالمتعلمين، ودراسة الأسمر (٢٠٠٠) التي توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بشكل كبير، ودراسة العناتي التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في استخدامهم لأنماط الإتصال . وفيما يأتي مناقشة مجالات الاتصال الفعال وفق نتائجها وفق النتائج التي حصلت عليها:

١. مهارة القراءة

حصل هذا المجال على أعلى رتبة بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، و انحراف معياري قدره (١,١٠). وكانت درجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة في هذه المهارة ، لقد اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٣,٧٥-٣,٤٨) و بانحرافات معيارية ما بين (١,٤٧-١,٢١)، وكانت درجة الممارسة عالية لجميع الفقرات الثمان، فقد حصلت الفقرة " يقرأ المعلومات على العاملين بلغة سليمة وواضحة" على الرتبة الأولى بأعلى متوسط قدره (٣,٧٥) و بانحراف معياري (١,٤٧)، وحقت مستوى رضا مرتفع. وقد يعزى هذا إلى حرص المديرين على تحقيق الهدف من قراءة المعلومات وهو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة، لذلك يتم التركيز على المفردات التي تتم قراءتها. كما تعد قراءة المعلومات على العاملين بلغة سليمة وواضحة وسيلة جيدة وفاعلة لأن يستوعب العاملون الأفكار الأساسية والمهمة التي تقرأ عليهم. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأسمر (٢٠٠٠) التي أشارت إلى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بشكل كبير من خلال الإستبانة التي تكونت من (٦٤) فقرة موزعة على اربعة مجالات هي مهارة الكتابة، ومهارة الاستماع والتحدث والقراءة. وقد، حصلت الفقرة (١٧) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٨) بانحراف معياري (١,٢٨) التي تنص على : " يقرأ الكلمات بسرعة مناسبة" وهي درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس لأهمية اختيار السرعة المناسبة عند قراءة التعليمات؛ إذ تعد قراءة الكلمات بسرعة مناسبة وسيلة مهمة وفاعلة لجذب انتباه المعلمين والطلبة وجميع العاملين في المدرسة، وبناء جو إيجابي ملائم يشجع الآخرين على الاستماع والانتباه، وذلك من خلال التوظيف الفاعل لقوة المدير ونغمة صوته وسرعته، وحدته، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأسمر (٢٠٠٠) التي أشارت إلى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بشكل كبير من خلال الإستبانة التي تكونت من (٦٤) فقرة موزعة على اربعة مجالات هي مهارة الكتابة، ومهارة الاستماع والتحدث والقراءة.

٢. مهارة الاستماع

حصل هذا المجال على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وانحراف معياري (١,٠٥) ، وكانت درجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية لمهارة الاستماع مرتفعة، ولقد اشتمل هذا المجال على (١٠) فقرات وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٣,٦٢-٢,٩٦) ، فقد حصلت الفقرة (٢٧) " يصغي ليميز بين الموضوعات المطروحة " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٩) وحقت درجة ممارسة مرتفعة. وقد يعزى هذا إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية الاستماع الفعال أو الإنصات

الجيد في تحقيق الاستجابة المطلوبة في الوقت المناسب، مما قد يساعده على فهم الآخرين في المدرسة وما يقترحه من أفكار وآراء، فالإنصات الجيد هو الطريقة الفاعلة لأن يستوعب المدير ويميز الأفكار الأساسية والمهمة لدى المعلمين.

وقد، حصلت الفقرة (٢١) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,١٨) والتي تنص على " يقاطع المتحدثين عندما يخرج الحديث عن الموضوع " على درجة ممارسة متوسطة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى التزام المعلمين بالموضوع الذي يطرحه المدير لذلك لا حاجة لأن يقاطع المعلمين، كما قد تعزى إلى خبرة مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى المعلمين من خلال المقدرة الكافية على استخدام هذه المهارة، فالاستماع الجيد يولد الاستجابة المناسبة للمناقشة أو الحوار أو السؤال. واتفقت هذه النتائج مع دراسة روبرتز التي أشارت إلى انه كلما كان نمط الإتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء، شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ ايجابي .

٣. مهارة التحدث

حصل هذا المجال على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٧)، وكانت درجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، لقد اشتمل هذا المجال على (١٠) فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٣,٦٦-٣,٠١). وقد حصلت الفقرة (٣٢) ونصها " يتميز باللباقة عند تحدثه مع الآخرين " على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٣٠). وحققت درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى هذا إلى مهارة مديري المدارس الثانوية ومقدرتهم في اختيار الكلمات المناسبة والمعبرة فضلاً عن التحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع المعلمين. مما يشير إلى مقدرة المديرين على استخدام مهارات الاتصال بلباقة على نحو يضمن إحداث الاستجابات المرغوب فيها عند المعلمين والطلبة وجميع العاملين في المدرسة.

وقد، حصلت الفقرة (٣٨) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (١,٠١)، والتي تنص على "ينزعج من مقاطعة العاملين له في أثناء الكلام" على درجة ممارسة متوسطة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة المواقف التي يتعرض فيها المدير للمقاطعة، كما قد يعزى إلى لباقة المعلمين عند المقاطعة بحيث تتضمن مقاطعاتهم مواقف إيجابية لا تزعج مدير المدرسة، كما قد تشير إلى مرونة مدير المدرسة في عدم إظهاره للانزعاج ، والتعامل مع موقف المقاطعة بصورة إيجابية بحيث يتخلص من الموقف بكياسة واحترام للمعلمين. كما أشارت دراسة تابور (٢٠٠٢) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

نمط الإتصال لدى مديري المدارس ، والمناخ المدرسي في تلك المدارس، وكذلك فقد اتفقت النتيجة مع دراسة الأكاديمية العليا للتعليم (٢٠٠٤) والتي أشارت إلى أن مهارات الإتصال بأنواعها سواء أكانت لفظية أم مكتوبة مهمه وضرورية في تفعيل العلاقات الإجتماعية بين اعضاء هيئة التدريس وبين المدرء.

٤. مهارة الكتابة

حصل هذا المجال على الرتبة الرابعة بمتوسط حساي (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (١,٠٣) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الكتابة متوسطة؛ لقد اشتمل هذا المجال على (١٢) فقرة كما هو مبين في الجدول (٦). وقد تراوحت المتوسطات الحسائية لفقرات هذا المجال بين (٣,٦٣-٣,٣٩) وبانحرافات معيارية ما بين (٠,٩٧ - ١,١٠)، فقد حصلت الفقرة "يستخدم أسلوبا واضحا في كتابة التعليمات" على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حساي قدره (٣,٧٩) وبانحراف معياري (١,٢٤) وحققت درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن أهمية الأسلوب الواضح في الكتابة والذي يساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة، من خلال الكتب الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة ، لذلك يحرص مديرو المدارس الثانوية عند استخدام مهارة الكتابة، على وضوح ما يكتبونه للعاملين معهم.

وقد، حصلت الفقرة التي تنص على " يشجع العاملين على استخدام صندوق الشكاوى لتقديم مقترحاتهم على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حساي (٢,٨٩) وبانحراف معياري (١,٣٣)، وهذا يشير إلى قلة استخدام هذا الأسلوب من أساليب الاتصال، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمكانية المشاركة والتفاعل مع المعلمين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات من خلال صندوق الشكاوى ؛ لذلك فقد لا يميل مديرو المدارس الثانوية إلى تشجيع المعلمين على استخدام صندوق الشكاوى لتقديم مقترحاتهم، وربما يفضلون تقديمها مباشرة إليهم مما يضعف هذا الأسلوب من الاتصال من حيث الاستخدام مقارنة بالأساليب الأخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

"ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة قطر من وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة تفاوتاً في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين إذ كانت قيم المتوسطات الحسائية تتراوح ما بين (٢,٧١-٣,٧٣)، فقد جاء المجال الرابع (العلاقة مع الزملاء) بالرتبة الأولى بمتوسط حساي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,١٨)، ثم تلاه المجال الثاني (الرضا عن الوظيفة) بمتوسط حساي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٩)، ثم المجال الأول (علاقة المدير بالمعلمين) بمتوسط حساي (٣,٥١) وانحراف معياري (١,١٦)، ثم المجال الثالث (الراتب والمكافآت) بمتوسط حساي (٢,٧١) وانحراف

معياري (٠,٩٨). وقد يعود ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين والذي يرتبط بالنجاح في العمل في ميدان التربية والتعليم، والذي قد يكون مؤشراً على نجاح المعلم. و إذا كانت الكفاءة المهنية تدل على الإعداد المتخصص، والتدريب، والخبرة، فإنها تدل أيضاً على مقدار رضا المعلم عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه. ومثل هذا الإحساس مهم للمعلمين ولن تستطيع أية مدرسة أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون فيها راضين عن عملهم ومقتنعين به، فضلاً عن إدراك مديري المدارس لأهمية الرضا الوظيفي المساعد في الحث على الإنتاج، واستمرارية المؤسسة التربوية وزيادة فاعليتها وكفائتها ، لذلك كان ارتفاع مستويات الرضا لدى المعلمين بشكل عام، باستثناء مجال (الراتب والمكافآت) الذي جاء بمستوى متوسط . وهنا يمكن القول أن الرواتب والمخصصات المالية يتم تحديدها من قبل وزارة التربية، والتعليم وليس من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة قطر. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الأكاديمية العليل للتعليم (٢٠٠٤) والتي أشارت إلى أن مهارات الإتصال بأنواعها سواء أكانت لفظية أو مكتوبة مهمة وضرورية في تفعيل العلاقات الإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس وبين المدرء.

وفيما يأتي مناقشة لمجالات الرضا الوظيفي وفقراتها وفق النتائج التي حصلت عليها:

العلاقة مع الزملاء

حصل هذا المجال على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري قدره (١,١٨)، وكان مستوى الرضا عن العلاقة مع الزملاء مرتفعاً، ويدل هذا على أن ظروف العمل التي يعمل بها المعلمون في المدارس الثانوية تشبع حاجاتهم؛ إذ اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٥٧-٣,٧٨) وبانحرافات معيارية ما بين (١,٢١-١,٤٢) فقد حصلت الفقرة "علاقتي مع المعلمين تتسم بالإيجابية" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٣٣) وحقت مستوى رضا وظيفي مرتفعاً، وقد يعزى هذا إلى إدراك المعلمين أهمية العلاقة الايجابية مع المعلمين، التي تربطهم فيما بينهم، لا سيما وان العمل التربوي داخل المدرسة قائم على التعاون بين جميع العاملين، وهذا يتطلب نوعاً من العلاقات الفاعلة التي يفترض أن تكون إيجابية، لتنعكس إيجابياً على مردود العملية التربوية، ذلك ان إرتفاع مستوى الرضا لدى المعلمين قد يساعد على تحقيق الأهداف التربوية بشكل أفضل مما لو كان هذا المستوى للرضا منخفضاً.

وقد، حصلت الفقرة (٥٣) التي تنص على " ينظم لقاء تعارف بين الزملاء في بداية العام الدراسي " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١,٣٩)، وحقت مستوى رضا مرتفعاً على الرغم من احتلالها الرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المدير لأهمية التعارف بين المعلمين ، وبخاصة عندما يكون لقاء التعارف في بداية العام الدراسي، نظراً لما يتركه من أثر فاعل في نفوس المعلمين ، وبخاصة الجدد منهم، وقد يهيئ مثل هذا الإجراء مناخاً مدرسياً صحياً يزيد من تماسك أعضاء المجتمع المدرسي ، وتعاونهم لتحقيق الأهداف التربوية..

٢. الرضا عن الوظيفة

حصل هذا المجال على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، و بانحراف معياري قدره (١.٠٩) وكان مستوى الرضا لدى معلمي المدارس الثانوية مرتفعاً في مجال الرضا عن الوظيفة، وقد يعزى ذلك إلى النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس والذي بدوره يعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين. لقد اشتمل هذا المجال على تسع فقرات. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٣,٧٦-٣,٥٢) ، و بانحرافات معيارية ما بين

(١,٩١-١,٢٧) ، وكان مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفعاً لجميع الفقرات، فقد حصلت الفقرة " يوزع الحصص على المعلمين بحسب اختصاصهم" على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (٣,٧٦) و بانحراف معياري (١,٢٥) ، وحقت مستوى رضا مرتفعاً، وقد يعزى هذا إلى منظومة القيم الأخلاقية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية، فضلاً عن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تحث على العدل والمساواة بين المعلمين، وحرص مديري المدارس على تنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين المعلمين ، من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والعطاء.

وقد، حصلت الفقرة (٣٤) على الرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٢٣)، والتي تنص على "يرفع وجهة نظر المعلمين إلى الجهات التعليمية حول المناهج لتطويرها" وعلى الرغم من أنها احتلت الرتبة الأخيرة ، إلا أنها كانت بمستوى مرتفع من حيث الرضا، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية وجهات النظر الذي يبديها المعلمون وبخاصة تلك المتعلقة بالمناهج، لا سيما وأنهم أقرب العاملين في المجال التربوي إلى التعامل مع المنهج الدراسي، ولديهم الخبرة والوعي الكافيين بما يحتويه هذا المنهج من مفردات ونشاطات، ومدى انعكاساتها على المتعلمين ولذلك، يعمل المديرون على احترام وجهات نظر معلميهم ، وربما تعزيزها عند رفعها إلى الجهات التعليمية المختصة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الشراي التي أشارت إلى وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وذلك على المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية وتقدير المجتمع والتلاميذ له.

٣. علاقة المدير بالمعلمين

حصل هذا المجال على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥١)، وانحراف معياري (١,١٦) وكان مستوى الرضا عن الوظيفة لدى معلمي المدارس الثانوية مرتفعاً؛ وقد اشتمل هذا المجال على (٢٧) فقرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٦-٣,٨٨) وبانحرافات معيارية ما بين (١.٢٢-١.٤١)، فقد حصلت الفقرة " يحترم المدير المعلمين." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣,٨٨) وانحراف معياري(١,٢٧)، وقد يعزى ذلك إلى زيادة الشعور بمكانة المعلمين وأهميتهم في رسم مستقبل مجتمعاتهم، وللاعتقاد السائد بأن المعلمين الراضين عن عملهم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين عن عملهم، لذلك يحترم المدير المعلمين بشكل يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. نتيجة لوعيهم أن احترام المعلم يعد أساساً لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي ونجاحه في عمله.

وقد، حصلت الفقرة التي تنص على " يشرك المعلمين في وضع الأهداف العامة "على مستوى رضا متوسط بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وبانحراف معياري (١,٣٠)، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على الرتبة الأخيرة إلا أنها حصلت على درجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ميل بعض مديري المدارس إلى الانفراد في وضع الأهداف العامة للمدرسة فضلاً عن ميلهم لاتخاذ بعض القرارات بشكل فردي في بعض الأحيان وهذا يشير إلى أهمية عقد دورات تدريبية تؤهل مديري المدارس لاتخاذ القرارات التربوية بشكل جماعي مع المعلمين، وان مستوى الطموح هو المستوى العالي للرضا الوظيفي، ولذلك لا بد من قيام المديرين بالعمل على إشراك المعلمين في الأمور العامة للمدرسة ، وبخاصة تلك المتعلقة بوضع الأهداف العامة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة سلامة(٢٠٠٣) التي أشارت الى ضرورة وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الأداء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة سميث(٢٠٠٠) التي تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى الى الاسلوب القيادي للمدير، إذ إنه كلما كانت العلاقة عالية بين المديرين والمعلمين زاد الرضا الوظيفي وكلما قل فإن الرضا الوظيفي يقل. واتفقت أيضاً النتائج مع دراسة مايرز(٢٠٠٢) التي أشارت الى لسلوك القيادي وسمات مدير المدرسة المتمثلة بالإتصال الفعال بالمعلمين والطلبة مهمة لأداء المعلمين وفعالية المدرسة.

٤. الراتب والمكافآت

حصل هذا المجال على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٨)، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مجال الراتب والمكافآت متوسطا. وقد اشتمل هذا المجال على (٩) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٢,٠٠-٣,٢٤) وبانحرافات

معيارية ما بين (١.٢٦-١,٤٢). فقد حصلت الفقرة " تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية " على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (٣.٢٤) وبانحراف معياري (١,٣٩) ، وحقت مستوى رضا متوسط، وقد يعزى هذا إلى أن المعلمين بشكل عام غير راضين عن مكانتهم الاجتماعية، نظرا لوجود وظائف أخرى كالإشراف التربوي وغيرها من الوظائف ، تحتل مكانة اجتماعية أفضل من تلك المكانة التي تحتلها وظيفة المعلم. وقد، حصلت الفقرة (٣٩) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وانحراف معياري (١,٢٦) التي تنص على : "يوفر لي عملي دورات خارج البلد "وحقت درجة ممارسة منخفضة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود ضعف في عملية التواصل بين مديري المدارس، والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن منح الدورات خارج البلد، الأمر الذي ينعكس على قلة ما يملكونه من معلومات إزاء الدورات التي يتم ابتعاثها إلى الخارج، وهذا يؤدي إلى تناقص فرصة المعلمين في الحصول على بعثة لدورة خارج البلد مما يؤدي إلى ضعف رضا المعلمين في هذا المجال، وربما يكون السبب في عدم تحقيق العدالة عند توفير فرص الالتحاق بهذه الدورات، مما قد يشعر المعلمين الأكفيا بعدم الإرتياح ، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض مستوى رضاهم عن عملهم كمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

" هل هناك علاقة بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال الفعال و الرضا الوظيفي؟". أظهرت النتائج في الجدول (١٤) وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٨٨) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٠١$). وكانت العلاقة إيجابية بين جميع المجالات لكل من مهارات الإتصال والرضا الوظيفي. وقد يعزى ذلك إلى أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة من خلال قيامه بالإتصال الفعال مع المعلمين، وما قد يحققه من نتائج إيجابية تنعكس على أدائهم بشكل عام ، إذ يعد الإتصال عصب الحياة في المنظمة يتوقف عليه أي نشاط أو إجراء مهما كانت طبيعته. وربما كان السبب وراء العلاقة الارتباطية الإيجابية بين ممارسة مهارات الإتصال من قبل المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، يكمن في أن قيام المديرين بمهامهم الإدارية على الوجه الأكمل يتوقف على مدى مقدرتهم على ممارسة هذه المهارات. إذ كلما كان المدير متمكناً ومقتدراً على الممارسة الفاعلة لهذه المهارات كلما كانت النتيجة المتوقعة من وراء هذه الممارسة إيجابية ، ولذلك كان مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين مرتفعاً في معظم المجالات. هذا ما يفسر العلاقة الإرتباطية الإيجابية بين المتغيرين. واتفقت النتائج

مع دراسة باراولدهام (٢٠٠٠) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات بين الأسلوب القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة سلامه (٢٠٠٣) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين مستوى اداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكما أيضاً اتفقت دراسة مايرز (Mayers, ٢٠٠٢) مع نتائج هذه الدراسة.

وأما الدراسات التي لم تتفق مع النتائج هي دراسة سميث (٢٠٠٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى الأسلوب القيادي للمدير.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يأتي:

١- لما كانت درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال عالية فإن الباحثة توصي * تعزيز المستوى العالي لأداء مديري المدارس الثانوية في عملية الإتصال الفعال من خلال الحفاظ على هذا المستوى بإقامة الدورات التدريبية المتواصلة لإطلاعهم على أحدث السبل والإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية الإتصال الإداري التربوي.

٢- لما كان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطاً في مجال الراتب والمكافأة، فإن الباحثة توصي بـ ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء في الجانب المادي عن طريق الطلب إلى الجهات المعنية لزيادة رواتب المعلمين والمكافآت التي تمنح لهم لضمان بقائهم في أعمالهم وزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل أسوة بالموظفين الآخرين في دوائر الدولة الأخرى.

٣- تعرف المعوقات التي تحول دون تفعيل بعض مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية كاستخدام مهارة الكتابة .

٤- لما كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال فإن الارتقاء بالمتغير الأول يؤدي إلى الإرتقاء بالمتغير الثاني. لذا توصي الباحثة بإعطاء أولوية وأهمية خاصة للإتصال الإداري وكيفية استخدام مهاراتة بفاعلية، وأن ينال اهتمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم عند عقد أي برامج تدريبي أو ندوة أو مؤتمر تربوي إذ لا يمكن حل أي مشكلة إلا بالاتصال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

٥- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية ومتغيرات أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

- أبو العسل، خليل عوض محمد (١٩٩٣). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الازرعي، شاهر (١٩٨٠). دراسة مدى تطبيق اختبار إدارة علاقات الاتصال في صورة معربة ومعدلة للبيئة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- الأسمر، هنادي (٢٠٠٠). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة في محافظة إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- تيم، حسن محمد (١٩٩٩). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جرادة، ملك سبتي (٢٠٠٥). بناء برنامج تدريبي قائم على مهارات الاتصال العلاجي لدى الممرضين العاملين في وحدات العناية المركزة في المستشفيات الحكومية الأردنية وبيان اثره في تنمية تلك المهارات. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حامد، سالم، (٢٠٠٥)، فن التعامل "مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين". البرمجة اللغوية والعصبية.

www.nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=3

"٦٩"

- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (٢٠٠١). السلوك في المنظمات الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحسن، ربحي (١٩٩٥). مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين. عمان: المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية.

حسين، خضراء (٢٠٠٠). أثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي لمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد للدافعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن: اليمن.

الحمامي، آمال مصطفى (١٩٩٣). "الرضا عن العمل". مجلة التنمية الادارية، العدد ٨٥، السنة، ١٥، ص ٢٤-٢٦.

الحوارني، حابس (٢٠٠٣). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخلوف، إبراهيم (١٩٩٩). مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة اربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخوالدة، احمد محمد (٢٠٠٢). معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدحاح، أنطوان (١٩٩٤). المعجم الوسيط في تعريف الافعال. بيروت: دار الفكر

ذياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الربابعة، إبراهيم (١٩٨٩). نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المديرين في محافظة عجلون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

زيدان، ناريمان شريف شاکر (١٩٩٨). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديرياتها في محافظة نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

السالم، سالم محمد (١٩٩٧). "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية".

مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد ٦، العدد ١، ص ٧-٢٠، الرياض، السعودية.

سلامة، رتيبة محمد حسن (٢٠٠٣). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

سلامة، عبد الحافظ محمد (٢٠٠١). الاتصال وتكنولوجيا التعلم. ط١. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشبول، سامي عليان (٢٠٠٠). تقييم الحاجات الإدارية اللازمة لأقسام العلاقات العامة في مديريات التربية والتعليم في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن.
الشرايري، عبد العزيز مدين فروان (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن.

شفيق، محمد وعكاشة، فتحي (١٩٩٧). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. القاهرة: المكتبة الجامعية.
شهاب، حليلة عبد الفتاح (١٩٩٢). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن.
الشيخ، نوال عبدالله والكعبي، موزه ناصر (١٩٩٧). "السكان في قطر وتحديات التخطيط لتعليم المستقبل"، بحوث في المناهج، ١٠ (٢)، ص ص ١٢٢.

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

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
طوقان، علي محمد واصف (١٩٩١). النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية و تأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الادارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

الطويل، هاني (١٩٩٨). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط٢. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط١. عمان: الجامعة الأردنية.
عبد الباقي، زيدان (١٩٧٩). وسائل أساليب الاتصالات في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية. ط٢. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

العبدالله، يوسف ابراهيم (٢٠٠٣). تاريخ التعليم في الخليج العربي، الدوحة، وزارة التربية والتعليم ادارة المناهج والكتب.

العديلي، ناصر محمد(١٩٩٥).دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. معهد الإدارة العامة_ الرياض.

عريفج، سامي سلطي(٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
العسيلي، رجاء زهير خالد (١٩٩٩). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتكينيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس. القدس: فلسطين.

العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط١. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
العلاق، بشير(١٩٩٨). أسس الإدارة الحديثة. ط١. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
علي، أحمد علي والسيد، روجيه (١٩٨٢). مهارات الاتصال للسكرتارية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
عليان، ربحي والدبس، محمد.(١٩٩٩). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. ط١. عمان: دار صفاء للنشر.
العناتي، ختام عبد العزيز(٢٠٠٣). بناء أمودج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن.

عيد، فاتن (٢٠٠٠). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية، هيرسي وبلانشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية لمديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غنيم، كامل عبد الرحمن (١٩٨٤). انتاجية التعليم ومتطلبات التنمية في دولة قطر. الدوحة: دار المعارف للنشر والتوزيع.

الفارسي، عبد الله (٢٠٠١). تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
قوي، بوحنه أحمد (٢٠٠٠). الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري: دراسة استطلاعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

القيسي، سهيل (١٩٨٦). "أثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية للمدير على عملية الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
مرسي، محمد منير(١٩٩٩). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

منصور، هالة (٢٠٠٠). الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.

نزال، مزهر محمد (٢٠٠١). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس-فلسطين.

النظامي، نانسي (٢٠٠١). مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد:الأردن.

النمر، سعود (١٩٩٠). السلوك الإداري. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

النوري، عبد الغني، والملا يوسف عبد الرحمن (١٩٨٧). تطور تعليم الكبار ومحو الامية في دولة قطر في ضوء التجارب العالمية والعربية. الدوحة: دار الطليعة للطباعة والنشر.

هاتيرسلي، ميشيل، وماكجنت، ليندا، وجلعوط، سامر (٢٠٠٠). الاتصال والاتصال الإداري، بيروت: دار الرضا للنشر.

الهاشمي، مجد هاشم (٢٠٠١). الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم ط١. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الhezaima، أحمد تركي (١٩٩١). مدى رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم في محافظة اربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

هلال، حسن محمد عبد الغني (١٩٩٦). فن الإستماع والحديث، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

هوانة، وليد وتقي، علي (١٩٩٤). مدخل إلى الإدارة التربوية: الوظائف والمهارات. الكويت-مكتبة الفلاح.

وزارة التربية والتعليم (١٩٨٢). السياسة التعليمية لدولة قطر، الدوحة. مؤسسة الخليج.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). التقرير الاحصائي السنوي، الدوحة. مطابع الوزارة.

ب- المراجع الأجنبية

- Bare, Oldham (٢٠٠٠), "An Examination of the Perceived Leadership Styles of Kentucky Public". School Principals as Determinants of Teachers Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International, ٥٩/٧٠ P.١٠٧.
- Halawa, Ibteam, (٢٠٠٥) "The Relationship between Effective Communication of High School Principal and School Climate" Education, Vol.١٢٦ Issue ٢,P٣٤٢-٣٤٥,٤P.
- Handcock, Michele, (٢٠٠٥) "A Leadership Journey." Educational Leadership Vol.٦٢, Issue ٦, P ٧٤-٧٨,٥P.٢C.
- Hazard, Terry lynn, (١٩٩١). "A Study of the Job Satisfaction of Nebraska Public High School Principals". Dissertation Abstracts International- A٥٢/٠٦, p.١٩٦٤.
- Higher Education Academy (٢٠٠٤)."Teaching and Learning Communication Skills in Social Education". Educational Management, Vol. ٦, No. ١, pp ١٢١-١٣٢.
- Johns, Cherg I. (١٩٩٧) "Communication Competencies Necessary for Effective Educational Leadership as Perceived by Public School Principals. Dissertation Abstracts International, ٥٨/٣/٦٧٠ p٣٩٣٧a
- Macneil, Angus, Joseph (١٩٩٣), "Principal Instructional Management and its Relation to Teachers Job Satisfaction. "Dissertation Abstracts International – A٥٣/١١, ٣٧٥٨.
- Madera; E. K. ,(١٩٩٦) "A Sudy of Some of The Factors Associated with Teacher Job Satisfaction ", Dissertation Abstracts International, Vol., ١٥. No.٤, p.٤٧٥-A
- Myers, G. E. (١٩٨٠). The Dynamics of Human Communication. Mcgrow-Hill.
- Myers, Susan Elizabeth (٢٠٠٢)." The Principal as a Key Factor in Teacher Job Satisfaction: Elementary Teachers Perceptions of Leadership Behaviors and Their Effects on Teachers Job

- Satisfaction", Dissertation Abstracts International. ٦٢/٧٦, p. ١٥٩.
- Pancake Anita, William, J, Joho, L. (١٩٩٠). Choices for Effective Communication: Which Channel to Use?" NASSP, Vol. ٧٤, No ٠٥٢٩, P٥٣-٥٧.
 - Porter, Rinehart – author, et, al (١٩٩٤). Job Satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers and regular classroom teachers. Journal: Education. Volume: ١١٤. Issue: ٤.. Page Number: ٥٧٠+.
 - Perkins, Cline Michael (١٩٩٢). "A Study to Investigate Experienced Teachers Job Satisfaction and the Teachers Perception of Their Principals Leadership Style." Dissertation Abstracts International. ٥٢/١٢, p. ٤١٧١.
 - Roberts, Linda S. (٢٠٠١) "The Relationship of the Communication Style of Public School Principals in West Virginia and Their Schools Climates to Student Achievement". Dissertation Abstracts International – A٦١/١٢, P ٤٦٣٤.
 - Rowicki, L. (١٩٩٩). "Improving Principals Effective Communication Skills". Journal of Educational Management, Vol. ٦, No. ١, pp ١٢-٢٢.
 - Schermerhorn, Jr. (٢٠٠٠). Organizational Behavior, ٧th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
 - Smith, June M. (٢٠٠٠), " Analysis of the Relationship Between Principals Leaderships Style and Teacher Job Satisfaction", Dissertation Abstracts International Vol. ٢١, No. ٨. P. ٥٠.
 - Sorenson, Sean, & Machell, James, (١٩٩٦) "Quality schools Quality Leadership " Journal of Educational Management, Vol., ١٥ Issue ٢., pp ٩٥-١١٥.
 - Tabor, Bonnie S. (٢٠٠٢) "Conflict Management, Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal". Dissertation Abstracts International A٦٢/٠٩, P. ٢٩٤٦. Prifession Journal of Agriculture Education, vol. ٤٤, p٥٧-٦٦.

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر " واستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانتين:

الأولى: تتعلق بمهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس الثانوية.

الثانية: تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ودراية ومعرفة واطلاع واسع، نرجو التفضل بقراءة فقرات الاستبانة وبيان رأيكم بصددتها من حيث انتمائها للمجال الذي وضعت فيه ومدى صلاحيتها، وان ارتأيتم أي تعديل على تلك الفقرات.

علماً بأن بدائل الإجابة للأداة الأولى (مهارات الإتصال) هي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وللأداة الثانية (مستوى الرضا الوظيفي) هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

الباحثة

نورة الكبيسي

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: مهارة الكتابة							
١.	يستخدم كلمات مألوقة عند مخاطبة العاملين خطأً.						
٢.	يستخدم أسلوباً بسيطاً في كتابة التعليمات.						
٣.	يعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.						
٤.	يستخدم عبارات لها مدلولات واضحة في الكتابة.						
٥.	يتبع أسلوباً مشوقاً في الكتابة.						
٦.	يتبع أسلوب الاختصار وعدم التكرار عند اخبار العاملين خطأً.						
٧.	يستخدم المذكرات الداخلية لإبلاغ التعليمات.						

						٨. عند مخالفة العاملين للتعليمات يوجه إليهم عقوبات كتابية.
						٩. يدون الملاحظات في أثناء تحدث العاملين.
						١٠. يشجع العاملين على استخدام صندوق الشكاوي لتقديم مقترحاتهم ومطالبهم.
						١١. يميل إلى توثيق معظم الأعمال التي يؤديها في المدرسة.
						١٢. يطلب من العاملين إبلاغه بمشكلاتهم كتابيا.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثاني: مهارة القراءة							
١٣.	يقرأ المعلومات على العاملين بصوت واضح.						
١٤.	يقرأ المعلومات على العاملين بلغة سليمة.						
١٥.	يختار الأفكار التي تعبر عن المعنى في أثناء الاجتماعات.						
١٦.	يطلب من العاملين التغذية الراجعة فيما يتعلق بقراراته.						
١٧.	يستخدم مهارة القراءة في المواقف الإدارية المناسبة.						
١٨.	يعرض الأفكار أثناء القراءة بأسلوب تسلسلي.						
١٩.	يتمكن من لفت انتباه المعلمين أثناء القراءة.						
٢٠.	يشجع العاملين على قراءة التعليمات.						

المجال الثالث: مهارة الاستماع						
						٢١. يقاطع المتحدثين عندما يخرج الحديث عن الموضوع.
						٢٢. ينتبه لإشارات العاملين غير اللفظية في أثناء الاستماع.
						٢٣. يستمع لانتقادات العاملين.
						٢٤. يصغي جيدا قبل الرد على المرسل.
						٢٥. تبدو على وجهه البشاشة عند الإصغاء إلى العاملين.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
٢٦.	يستمع للموظفين في أثناء حديثهم إليه باهتمام.						
٢٧.	يصغي ليميز بين الموضوعات المطروحة.						
٢٨.	يحرص على أن لا يقاطع المتحدثين أثناء كلامهم.						
٢٩.	يعطي فرصة للمتحدث في أثناء حديثه.						
٣٠.	يوظف اللغة الصامتة في أثناء اتصاله مع العاملين.						

المجال الرابع: مهارة التحدث						
						٣١. يستخدم أسلوب الجمل القصيرة ذات العلاقة بموضوع الحديث.
						٣٢. يتميز باللباقة عند تحدّثه مع الآخرين.
						٣٣. يتجنب العموميات في أثناء توجيهه للعاملين.
						٣٤. لا يسهب عند الحديث مع العاملين.
						٣٥. يفضل التحدث إلى العاملين شخصياً.
						٣٦. يحسن التعبير عند تحدّثه مع العاملين.
						٣٧. يشجع الموظفين على المشاركة في المناقشات التي تجري في الاجتماعات خاصة أولئك الذين لا يشاركون.
						٣٨. لا ينزعج من مقاطعة العاملين له في أثناء الكلام.
						٣٩. يبلغ العاملين القرارات وجهاً لوجه.

						٤٠. يستخدم في أثناء اتصاله بالعاملين أسلوب الأوامر اللفظية.
--	--	--	--	--	--	---

استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: علاقة المدير بالمعلمين							
١.	يحترم المدير المعلمين.						
٢.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.						
٣.	يقدر الأنشطة المدرسية التي يقوم بها المعلمون.						
٤.	يشجع المعلمين على النمو المهني .						
٥.	يثق بالمعلمين ثقة عالية.						
٦.	يتعامل بصراحة مع المعلمين.						
٧.	يتجاوب مع مطالب المعلمين						
٨.	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم الوظيفية.						

					٩. يشرك المعلمين بالفعاليات والأنشطة المدرسية.
					١٠. يعترف بجهود المعلمين في العمل.
					١١. يكن الاحترام الشخصي للمعلمين.
					١٢. يشرك المعلمين في وضع الاهداف العامة.
					١٣. يشرك المعلمين بالأحاديث في أثناء الاستراحة.
					١٤. يساعد المعلمين في ضبط سلوك الطلبة.
					١٥. يساعد المعلمين على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالطلبة.
					١٦. يعقد الاجتماعات الدورية للاطلاع على اوضاع المعلمين.
					١٧. يشجع المعلمين على الابداع والتميز.
					١٨. يخلق جواً مليئاً بالراحة.

					١٩. يتقبل اقتراحات المعلمين فيما يتعلق بتطوير التعليم .
					٢٠. يحرص على أن يشعر المعلم بالراحة في العمل.
					٢١. يتفهم المشكلات التي تواجه المعلم في العمل.
					٢٢. يتكلم المعلم بحرية عند مقابلة المدير.
					٢٣. يشجع المعلمين للحضور إلى مكتبه لتبادل الآراء.
					٢٤. يؤمن بسياسة الباب المفتوح.
					٢٥. يشجع المنافسة بين المعلمين.
					٢٦. يعتمد أسلوب المناقشات الجماعية في حل المشكلات .
					٢٧. الإجراءات الإدارية في المدرسة غير معقدة.
المجال الثاني: رضا المعلم عن الوظيفة					
					٢٨. يوفر للمعلم فرص النمو المهني.
					٢٩. يساعد المعلم على الشعور بالاستقرار في العمل.

						يركز على توجيه المعلم على لحضور الندوات والدورات.	٣٠.
						يتمتع المعلم بحرية تامة بتطبيق أفكاره وأساليب جديدة في التدريس.	٣١.
						يعمل على توفير المتطلبات والمستلزمات التي قد يفرضها العمل .	٣٢.
						يحرص على ابلاغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المناهج.	٣٣.
						يرفع وجهة نظر المعلمين الى الجهات التعليمية حول المناهج	٣٤.
						يوزع الحصص على المعلمين وفق اختصاصهم.	٣٥.
						يحترم اقتراحات المعلمين حول المادة التدريسية.	٣٦.
المجال الثالث: الراتب والمكآفات							
						أحصل على مزايا عديدة كالإعارة والمراقبة...الخ.	٣٧.
						يتيح لي عملي الحصول على إجازات مدفوعة الأجر.	٣٨.

					يوفر لي عملي دورات خارج البلد.	٣٩.
					أحصل على مكافآت سنوية مجزية.	٤٠.
					أحصل على شهادة شكر عند قيامي بإدارة العمل بإتقان.	٤١.
					أحصل على الترقية في عملي بناء على تقريرى السنوي.	٤٢.
					تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية.	٤٣.
					يوضع اسمي كمعلم كفؤ على لوحة الشرف.	٤٤.
					أحصل على ساعتين بالاسبوع مكافأة لي لإنجاز المهام الموكلة إلي.	٤٥.
					يتعاون الزملاء معي في أثناء العمل.	٤٦.
					يقدر زملائي ما أقوم به من جهد.	٤٧.
					تربط بيني وبين زملائي في العمل علاقات اجتماعية.	٤٨.

						٤٩. علاقتي مع المعلمين تتسم بالإيجابية.
						٥٠. جو العمل السائد مع الزملاء يغلب عليه الود.
						٥١. نتعاون فيما بيننا لتحقيق الأهداف التعليمية.
						٥٢. أشارك زملائي في حل ما يصادفنا من مشكلات.
						٥٣. ينظم لقاء تعارف بين الزملاء في بداية العام الدراسي.

ملحق (٢)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المعلم:

عزيزتي المعلمة:

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر " أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مؤكدة أن جميع الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

نوره الكبيسي

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يستخدم كلمات مألوقة عند مخاطبة العاملين خطأً.	
					يستخدم أسلوباً واضحاً في كتابة التعليمات.	
					يعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.	
					يستخدم عبارات لها مدلولات واضحة في الكتابة.	
					يتبع أسلوباً مشوقاً في الكتابة.	
					يتبع أسلوب الاختصار عند اخبار العاملين خطأً.	
					يستخدم المذكرات المكتوبة الداخلية لإبلاغ التعليمات.	
					عند مخالفة العاملين للتعليمات يوجه إليهم عقوبات كتابية وفق الأنظمة.	
					يدون الملاحظات في أثناء تحدث العاملين.	

					يشجع العاملين على استخدام صندوق الشكاوى لتقديم مقترحاتهم.
					يوثق معظم الأعمال التي يؤديها في المدرسة.
					يطلب من العاملين إبلاغه بمشكلاتهم كتابيا.
					يقرأ المعلومات على العاملين بصوت واضح ومفهوم.
					يقرأ المعلومات على العاملين بلغة سليمة وواضحة.
					يختار الأفكار التي تعبر عن المعنى المقصود أثناء الاجتماعات.
					يطلب من العاملين التغذية الراجعة فيما يتعلق بقراراته لغرض التطوير.
					يقرأ الكلمات بسرعة مناسبة.
					يعرض الأفكار أثناء القراءة بأسلوب تسلسلي.
					يتمكن من شد انتباه المعلمين أثناء القراءة.
					يشجع العاملين على قراءة التعليمات.
					يقاطع المتحدثين عندما يخرج الحديث عن الموضوع.
					ينتبه لإشارات العاملين غير اللفظية في أثناء الاستماع.

					يستمتع لانتقادات العاملين.
					يصغي قبل الرد على المرسل.
					تبدو على وجهه البشاشة عند الإصغاء إلى العاملين.
					يستمتع للعاملين باهتمام في أثناء حديثهم معه.
					يصغي ليميز بين الموضوعات المطروحة.
					يحرص على أن لا يقاطع المتحدثين أثناء كلامهم.
					يعطي الفرص الكافية للمتحدث في أثناء حديثه.
					يوظف اللغة الصامتة في تواصله مع العاملين.
					يستخدم أسلوب الجمل القصيرة ذات العلاقة بموضوع الحديث.
					يتميز باللباقة عند تحدثه مع الآخرين.
					يتجنب العموميات أثناء حديثه للعاملين.
					يسهب عند الحديث مع العاملين.
					يفضل التحدث إلى العاملين شخصياً وبصورة مباشرة.

					يحسن التعبير عند تحدّثه مع العاملين.
					يشجع العاملين على المشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات.
					ينزعج من مقاطعة العاملين له أثناء الكلام.
					يبلغ العاملين القرارات مباشرة وبصورة شخصية.
					يستخدم أثناء اتصاله بالعاملين الأسلوب الموضوعي.

استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين

درجة الممارسة					الرقم	الفقرات
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
						يحترم المدير المعلمين.
						يشرك المعلمين في صناعة القرارات.
						يقدر الأنشطة المدرسية التي يقوم بها المعلمون.
						يشجع المعلمين على النمو الوظيفي
						يثق بالمعلمين.
						يتعامل بشفافية مع المعلمين.
						يتجاوب مع مطالب المعلمين .

					يساعد المعلمين في التعامل مع مشكلاتهم الوظيفية .
					يشرك المعلمين بالفعاليات والأنشطة المدرسية.
					يعترف ويقدّر جهود المعلمين في العمل.
					يكن الاحترام الشخصي للمعلمين.
					يشرك المعلمين في وضع الاهداف العامة.
					يشرك المعلمين بالأحاديث أثناء الاستراحة.
					يساعد المعلمين في ضبط سلوك الطلبة.
					يساعد المعلمين على تنفيذ التعليمات المتعلقة بالطلبة.
					يعقد الاجتماعات الدورية للاطلاع على اوضاع المعلمين.
					يشجع المعلمين على الابداع.
					يوجدُ جوّاً مليئاً بالراحة.
					يتقبل اقتراحات المعلمين فيما يتعلق بتطوير التعليم .
					يحرص على أن يشعر المعلم بالراحة في العمل.
					يتفهم المشكلات التي تواجه المعلم في العمل.

					يتكلم المعلم بحرية عند مقابلة المدير.
					يشجع المعلمين للحضور إلى مكتبه لتبادل الآراء في العمل.
					يؤمن بسياسة الباب المفتوح.
					يشجع المنافسة بين المعلمين.
					يعتمد أسلوب المناقشات الجماعية في حل المشكلات .
					يبسط الإجراءات الإدارية في المدرسة.
					يوفر للمعلم فرص النمو الوظيفي.
					يساعد المعلم على الشعور بالاستقرار في العمل.
					يركز على توجيه المعلم لحضور الندوات.
					يتمتع المعلم بحرية في تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في التدريس.
					يعمل على توفير المستلزمات التي قد يتطلبها العمل.
					يحرص على إبلاغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المناهج.
					يرفع وجهة نظر المعلمين الى الجهات التعليمية حول المناهج لتطويرها.

					يوزع الحصص على المعلمين وفق اختصاصهم.
					يحترم اقتراحات المعلمين عن المادة التدريسية.
					أحصل على مزايا عديدة كالإعارة والمراقبة...الخ.
					يتيح لي عملي الحصول على إجازات مدفوعة الأجر.
					يوفر لي عملي دورات خارج البلد.
					أحصل على مكافآت سنوية مجزية.
					أحصل على شهادة شكر عند قيامي بإدارة العمل بإتقان.
					أحصل على الترقية في عملي بناء على تقرير السنوي.
					تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية.
					يوضع اسمي كمعلم كفؤ على لوحة الشرف.
					يوفر عملي مكافأة ساعتين لانجازي المهام الموكلة لي.
					يتعاون الزملاء معي في أثناء العمل.
					يقدر زملائي ما أقوم به من جهد.
					تربط بيني وبين زملائي في العمل علاقات اجتماعية.

					علاقتي مع المعلمين تتسم بالإيجابية.	
					جو العمل السائد مع الزملاء يغلب عليه الود.	
					نتعاون فيما بيننا لتحقيق الأهداف التعليمية.	
					أشارك زملائي في حل ما يصادفنا من مشاكل.	
					ينظم لقاء تعارف بين الزملاء في بداية العام الدراسي.	

ملحق (٣)
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
١	أ.د أمّار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٢	أ.د راتب السعود	جامعة عمان العربية
٣	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية
٤	د. رجب عبدالله الاسماعيل	جامعة قطر
٥	د. سلامة طنّاش	الجامعة الأردنية
٦	د. صالح محمد النابت	جامعة قطر
٧	د. صلاح الدين اسماعيل	جامعة قطر
٨	د.عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
٩	د. عبد الحكيم أخوإرشيدة	الجامعة الاردنية
١٠	د. عبدالقادر محمد	جامعة قطر
١١	د. محمد الخوالدة	الجامعة الاردنية

المراسلات الرسمية

بسم الله الرحمن الرحيم ٤٠٥ / ٥٧١٦ / ٢٧

التاريخ : ٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦ م

السيد الفاضل / محمد عبد الرحمن الدوسري .
مساعد الوكيل للشؤون التعليمية .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، و بعد :

أرجو التكرم بالموافقة على تطبيق استبانة دراستي للماجستير والتي هي بعنوان
(درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى
الرضا لدى المعلمين في مدارس دولة قطر) ، وذلك بتطبيقها على عدد من المعلمين والمعلمات
بالمرحلة الثانوية وهي كالتالي :

أولاً - المدارس الثانوية للبنين :

- ١- مدرسة عبد الله بن علي المسند الثانوية .
- ٢- مدرسة الشمال الثانوية .
- ٣- مدرسة دخان الثانوية .
- ٤- مدرسة الاستقلال الثانوية .
- ٥- مدرسة خليفة الثانوية .
- ٦- مدرسة جاسم بن حمد الثانوية .

ثانياً - المدارس الثانوية للبنات :

- ١- مدرسة الخور الثانوية .
- ٢- مدرسة الشمال الثانوية .
- ٣- مدرسة دخان الثانوية .
- ٤- مدرسة الشيماء الثانوية .
- ٥- مدرسة الريان الجديد الثانوية .
- ٦- مدرسة روضة بنت جاسم الثانوية .
- ٧- مدرسة الكوثر الثانوية .
- ٨- مدرسة خليفة الثانوية .
- ٩- مدرسة رابعة العويبة الثانوية .
- ١٠- مدرسة أم حكيم الثانوية .
- ١١- مدرسة أروى بنت عبد المطلب الثانوية .
- ١٢- مدرسة أم فيمن الثانوية .

الدخول المحررات امدراء المدارس المعنية
يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في
تطبيق الاستبانة
مع الشكر
م. رشيبة لتعداد الثانوية
عوض بنت عمار
٤٠٥ / ٨ / ٢٧ م

وزارة التعليم
رقم استبانة : م. رشيبة لتعداد الثانوية
رقم تبادله : ٨٢٨
مؤلف : عوض بنت عمار
التاريخ : ٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦ م

١١٥٥

٢٠٠٦ / ٨ / ٢٧ م

المكرم بالإيعاز لجهة الاختصاص بوزارتكم الموقرة لتسهيل مهمتي في تطبيق الاستبانة المرفقة .

شاكراً ومقدرة حسن تعاونكم ،،،
والشكر موصول كذلك للأخوة والأخوات منيري ومديرات ومطعمي معلمات المدارس الثانوية ،،،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة
نوره عبد الله الكبيسي
طالبة دراسات عليا
هاتف : (٥٥٢٠٧٦٠)

رشيبة لتعداد الثانوية
م. رشيبة لتعداد الثانوية
م. رشيبة لتعداد الثانوية

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ : ٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦ م

وارد	وزارة التربية والتعليم رئاسة التعليم الثانوي - عين
الرقم	٢٨٠ / ٤٤
التاريخ	٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦

السيد الفاضل / محمد عبد الرحمن الدوسري

مساعد الوكيل للشؤون التعليمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، و بعد :

أرجو التكرم بالموافقة على تطبيق استبانة دراستي للماجستير والتي هي بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا لدى المعلمين في مدارس دولة قطر) ، وذلك بتطبيقها على عدد من المعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية وهي كالتالي :

أولاً : المدارس الثانوية للبنين :

- ١ - مدرسة عبد الله بن علي المسند الثانوية .
- ٢ - مدرسة الشمال الثانوية .
- ٣ - مدرسة دخان الثانوية .
- ٤ - مدرسة الاستقلال الثانوية .
- ٥ - مدرسة خليفة الثانوية .
- ٦ - مدرسة جاسم بن حمد الثانوية .

ثانياً : المدارس الثانوية للبنات :

- ١ - مدرسة الخور الثانوية .
- ٢ - مدرسة الشمال الثانوية .
- ٣ - مدرسة دخان الثانوية .
- ٤ - مدرسة الشيماء الثانوية .
- ٥ - مدرسة الريان الجديد الثانوية .
- ٦ - مدرسة روضة بنت جاسم الثانوية .
- ٧ - مدرسة الكوثر الثانوية .
- ٨ - مدرسة خليفة الثانوية .
- ٩ - مدرسة رابعة العدوية الثانوية .
- ١٠ - مدرسة أم حكيم الثانوية .
- ١١ - مدرسة أروى بنت عبد المطلب الثانوية .
- ١٢ - مدرسة أم أيمن الثانوية .

الخطوة المحترمة / معذرة من المدارس الثانوية المعنية .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،
فأرجو التكرم بالعلم واتخاذ اللازم نحو
تحصيل مهمة الأخت الفاضلة / نورة عبد الله الكبيسي
والتقدم معي لتتمكده من إنجاز مهمة
البحثة مع تمنياتنا للجميع بالتوفيق
وعلى الله
عبد الرحمن بن محمد الكبيسي
رئيس التعليم الثانوي

مستند	محل المساعد
رقم	التعليمية
١١٥٥	١١٥٥
التاريخ	٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦

للتكرم بالإيعاز لجهة الاختصاص بوزارتكم الموقرة لتسهيل مهمتي في تطبيق الاستبانة المرفقة .

شاكراً ومقدرة حسن تعاونكم ،،

والشكر موصول كذلك للأخوة والأخوات مديري ومديرات ومعلمي معلمات المدارس الثانوية ،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

مستند	محل المساعد
رقم	التعليمية
١١٥٥	١١٥٥
التاريخ	٢٧ / ٨ / ٢٠٠٦

الباحثة
نوره عبد الله الكبيسي
طالبة دراسات عليا
هاتف (٥٥٣.٧٦٠)

بسم الله الرحمن الرحيم
منذ قد مضى اربعين عاماً للتعليم الثانوي
منذ انضمت لفاضلة اريسية كريمة للتعليم
للتكرم بالعلم واتخاذ اللازم نحو
تحصيل مهمة الأخت الفاضلة / نورة عبد الله الكبيسي
والتقدم معي لتتمكده من إنجاز مهمة
البحثة مع تمنياتنا للجميع بالتوفيق
وعلى الله

مدرسة إدارة تعليم البنات
المرحلة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

إلى من يهمه الأمر

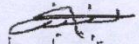
التاريخ: 2006/8/21

بعد التحية الطيبة،

تقوم الطالبة نوره عبد الله دعلوج الكبيسي ، المسجلة في برنامج الماجستير تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " درجة ممارسة منيري المدارس الثانوية لمهارات الإتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر" ويتضمن برنامج الطالبة قيامها بتوزيع استبانة على المدارس الثانوية بدولة قطر ، وذلك استكمالاً لمتطلبات أطروحة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة.

شاكرين تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

العميد


أ.د. يعقوب أبو حلو



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٣ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٢٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 FAX: (962 6) 5516103 P.O. BOX: (2224) POSTAL CODE: (11953)