بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرمـــــــــوك
كلية التربيـــــــــــة
الإدارة وأصول التربيـة

مهارات البرمجة اللغــوية العصبية لــدى مديــري المدارس في لــواء الرمثا

The Neuro-Linguistic Programming (NLP) Skills of School Principals in Al-Ramtha District

إعداد الطالبة

مريــم عبد الرحمن عبد العال

إشراف

الدكتور محمـــد بـني هـــاني

حقل التخصص ــ الإدارة التربوية

2010

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

مهارات البرمجة اللغــوية العصبية لــدى مديــري المدارس في لــواء الرمثا

إعــداد الطالبة

مريم عبد الرحمن إبراهيم عبد العال

بكالوريوس إدارة مكتبات ومعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية 2009

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، اربد، الأردن

لجنـــة المناقشـــة

د.محمد صالح بني هانـــي..... رئيسا ومشرفا

أستاذ مساعد، في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

د. نــواف موسى شطناوي.....عضوا

أستاذ مشارك، في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

د.عمر"محمدعلي" خصاونـــة..... عضوا

أستاذ مساعد، في أصول التربية، جامعة اليرموك

د.فراس أحمد الحموري..... عضوا

أستاذ مساعد، في علم النفس التربوي، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة

2010\12\30

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الإهـــــداء

في العمل والتعب تطهير للنفس..وكل عمل خواء إلا إذا امتزج بالحب..وما يكون العمـــل الممزوج بالحب.. هو أن تنثـــر البـــذور في حنان وتجمع حصادك في فرح، كما لو كانت هذه الثمار سيأكلها من تحب.. هو أن تنفح كل ما تصنعه يداك بنسمة من روحك.. فـــإذا امتـــزج عملك بحبك فقد وصلت نفسك بنفسك وبالله وبالناس أجمعين.

هو أن ندرك أن كل عمل نقوم به يلتف حوله الكثير ليراقبوه ويباركوه .. ذوينـــا وأهلينـــا ومعلمينا ومحبينا.. طفتم بنا روحا وكان ظلكم لنا نورا يشيع في دروبنا..وكنتم أقواسا انطلقنـــا منها سهاما حية فلكم نحني رؤوسنا وبين أيديكم نطرح ثمارنا.

والعمل أولا وآخراً كله لله فأتمنى من الله أن يقبل عملي هذا خالصا لوجهه الكريم

والدي الحبيب رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه

وأطال الله عمرك يا أمـــي

أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من علمني وساعدني كل محبتي وعرفاني

فأليكم جميعاً أهدي عملي المتواضع

الباحثة

مريـــــم عبد العـــــال

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

شـــكروتقديـــــــر

يا ربنا يا حبيبنا إنا لا نسألك شيئا..إنك تعرف حاجتنا قبل أن تـــــــــــولد فينـــا ولأنـــت حاجتنـــــــا وإن أعطيتنا القدرة على شكرك فقد أعطيتنا كل شيء فالشكر والحمد لك..والصلاة والسلام على رسولـــــــك.

بعض الناس يعطي أيمانا وفرحا بعطائه..أولئك هم المؤمنون بالحيـــاة ومـــا فيهـــا مـــن خير..وعلى فيض أمثال هؤلاء تتجلى قدسية الحياة وأن كل مافيها لله..ولهم أقول..لكـــم منـــي أجمل الأمنيات ولكم مني أعظم الدعوات وأدعو لكم بالارتقاء الدائم في سلم الحياة.

مشرفي على الرسالة الدكتور محمد بني هاني

ومن أجاد علي بعلمه ومعرفته الدكتور حيدر العمري رئيس قسم الإدارة التربوية في جامعة جدارا

ومن أنار لي بداية الطريق الدكتور نواف شـــطنـــاوي

لجنة المناقشة المحترمين

(د.محمد بني هاني، د.نواف شطناوي، د. فراس الحموري، د. عمر خصاونة)

والسادة الأفاضل محكمي استبانة الدراسة

المديرين والمديرات في مدارس التربية والتعليم في لواء الرمثا وكل من شارك في إتمام هذه الرسالة.. أشكركم جميعاً

الباحثـــة

مريم عبد العـــــــــال

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

قائمة المحتويـــات

الموضـــــوع **الصفحة**

قرار لجنة المناقشة.....ب

الإهـــــــداء.....ج

شكـــر وتقديـــر.....د

قائمة المحتويات.....هـ

قائمة الجـــداول.....ز

قائمة الملاحـق.....ح

الملخص بالعربية.....ط

الفصل الأول: خلفية الدراســـة

المقدمـــــــــة.....1

مشكلة الدراســة وأسئلتها.....5

أهداف الدراســة.....7

أهمية الدراســة.....7

المصطلحـــات.....8

محددات الدراسة وحدودها.....8

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولا :الأدب النظـــري 10

البرمجة اللغوية العصبيـــــــــة.....12

أركان البرمجة اللغوية العصبيـــة.....14

الافتراضات المسبقة للبرمجة اللغوية العصبية.....15

مهارات الاتصال في البرمجة اللغوية العصبية.....19

مهارة اتصال الشخص بذاتـــه.....19

مهارة التفكيـــــــــر.....20

مهـــــــــارة الإدراك.....22

مهارة الاعتقـــــــــاد 24

مهارات الاتصال بالآخرين.....26

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

العلاقات الإنسانية.....26
حل المشكلات.....28
النظام التمثيلي.....30
ثانيا: الدراسات السابقة.....33

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

مجتمع الدارسة وعينتهـــا 37
أداة الدراســـــــــــة 38
صدق أداة الدارسـة وثباتها 39
إجراءات الدراســـــــــة.....40
متغيرات الدراســـــــــة.....40
المعالجة الإحصائيـــــــــة.....41

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

أولا: نتائج السؤال الأول 42
ثانيا: نتائج السؤال الثاني.....50

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

أولا: مناقشة نتائج السؤال الأول 56
ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني.....59
التوصيـــــات.....60

قائمة المراجـــع

أولا: المراجع العربيـة 61
ثانيا: المراجع الأجنبية 65
الملاحـــــــــــق 66
الملخص بالإنجليزيـــة.....75

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجـــــدول	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) حسب متغيراتها.	37
2	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل.	40
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة(مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل.	42
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الأول (التفكير).	44
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الإدراك)	45
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاعتقاد).	46
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الرابع (العلاقات).	47
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الخامس (حل المشكلات).	48
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال السادس (الأنظمة التمثيلية).	49
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل حسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).	51
11	نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل والمتعلقة بدور مهارات البرمجة حسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).	51
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).	53
13	نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل حسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).	54

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

قائمة الملاحـــق

1) استبانة التحكيم 66

2) استبانة التطبيق.....70

3) الاستبانة النهائية.....71

4) أسماء المحكمين.....74

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الملخص

عبد العال، مريم عبد الرحمن إبراهيم. (2010). مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد: الأردن. (إشراف: د. محمد صالح بني هاني).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا، ومعرفة المزيد عن البرمجة اللغوية العصبية والتي هي تقنية للوصول إلى الإدراك الفعال للإمكانات الداخلية التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما قد يمهد الطريق إلى التميز في العمل والإدارة والقيادة الفعالة.

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة مكونة بصورتها النهائية من (33) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: (التفكير، الإدراك، الاعتقاد، العلاقات الإنسانية، حل المشكلات، الأنظمة التمثيلية)، وتم توزيع هذه الاستبانة وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا والبالغ عددهم (68) مديرا ومديرة، حيث تم استرجاع (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على جميع مجالات الأداة والمتعلقة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا، أوصت الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المشابهة على مناطق أخرى في محافظات المملكة المختلفة تتناول تأثير ودور البرمجة اللغوية العصبية ومهاراتها في العملية التربوية التعليمية ككل، والتركيز على مهارات البرمجة اللغوية العصبية في دورات مديري المدارس التي تعقد في كل فصل دراسي لرفع مستوى أداءهم إلى المستوى المتميز.

الكلمات المفتاحية: البرمجة اللغوية العصبية، القيادة، الإدارة، مدراء المدارس

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الأول

خلفية الدراســـة

المقدمـــــة

لقد أصبح الإنسان في زمن هو أحوج إلى معرفة نفسه وكوامنها أكثر من معرفة ما يحيط به، لذا يجب العلم أن أي تغيير في حياة الأشخاص يحدث أولاً في داخلهم، وفي الطريقة التـــي يفكرون فيها والتي تسبب لهم ثورة ذهنية كبيرة قد تجعل حياتهم إما إيجابية يملؤها التفـــاؤل أو سلبية يسودها التشاؤم فيصبح الفرد غير قادر على فهم نفسه وما يحدث حوله، ويقول ســـبحانه وتعالى في كتابه العزيز" إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد،11).

وإن من أعمق مكنونات النفس هو حب القيادة وما من إنسان إلا له تطلعات قيادية وما من إنسان إلا يمارس نوعاً من القيادة، المعلم مع الطالب، والمدير مع موظفيه، والزوج مع الزوجة والأبناء، ولن يستطيع الشخص أن يقود غيره إلا بعد أن يقود نفسه أولا من داخلـــه بوعي وتأمل وإرادة نابعة من الشعور بالمسؤولية، لا من ردود الأفعال، وأن لا ينتظر حتى يتغير الآخرون، عندها يتمكن من قيادة نفسه ومن ثم قيادة الآخرين، وقضية هـــذا شـــأنها (القيادة) في عمق الوجود وفي الواقع المفروض لا بد من دراستها وتحديد معالمها لتـــصنع جيلاً قادراً على تحمل المسؤولية وثقل الأمانة (السويدان وباشراحيل، 2000).

أما اليوم فإن البرمجة اللغوية العصبية هي ملتقى العديد من طرق الاتصال والتغيير، فقد وجدت البرمجة اللغوية العصبية لمساعدة الناس علـــى تحـــسين الاتـــصال بأنفـــسهم والـــتحكم بالانفعالات السلبية والقلق، حيث أنها تعتبر مصدراً للعلاقات الطيبة مع أي شخص حتـــى مـــع أصعب الناس طباعا (الفقي،2001).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقد امتدت تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية في العالم إلى كل شـأن يتعلـق بالنـشاط الإنساني كالتربية والتعليم والإدارة والصحة والتجارة والأعمال، وقوة البرمجة اللغوية العصبية تتمثل في مجال العمل بشكل خاص وهي ما تصنع فارقاً على المستوى الشخـصي أو المهنـي وعلى مستوى التواصل واستراتيجيات التفكير والإدارة والتأثير وأسلوب معالجـة المـشكلات والتنمية الذاتية والثقة بالنفس والقيادة الفعالة والريادة في مجال العمل (سونايت، 2004).

إنها تعنى بما يحدث عندما نفكر وتأثير تفكيرنا في سلوكنا وتأثير سلوكنا في الآخريـن كما أنها تجعل الطريقة التي يفكر ويتصرف فيها أصحاب الإنجازات البارزة في كل مجـال نموذجاً يمكننا جميعاً من تحقيق نتائج مبهرة مماثلة (ألدر، 2006).

وتقوم البرمجة اللغوية العصبية على المبدأ الإلهي المتمثل بالآية الكريمة " إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد11)، فهي العودة إلى الله تعالى ليغير الناس ما بأنفـسهم من سلبية وكسل وإحباط وعجز، بأن يبدأ الشخص بالتغير والتفاهم مع نفسه أولا ومن ثم التفاهم والتواصل مع الآخرين مما سيحقق له النجاح في الحياة، ذلك أن المجتمع لا يتغيـر إلا بتغيـر الفرد، بل أدق ما في الفرد وهو النفس، فقال تعالى "وفي أنفسكم أفلا تبصرون" (الذاريات،21).

والبرمجة اللغوية العصبية عبارة عن علم يكشف لنا عالم الإنسان الداخلي وطاقاته الكامنة، ويمدنا بـأدوات ومهارات نستطيع بها التعرف إلى شخصية الإنـسان وطريقـة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمه والعوائق التي تقف في طريق إبداعه وتفوقـه، كمـا يمـدنا بأدوات وطرائق يمكن بها إحداث التغيير الايجابي المطلوب في تفكير الإنسان وسـلوكه وشعوره وقدرته على تحقيق أهدافه، كل ذلك وفق قوانين تجريبية يمكن أن تختبر وتقاس (سونايت، 2004).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

وورد عند ماكديرموت وجاجو (2004) أن البرمجة اللغوية العصبية والتي مختصرها (NLP) هي الحروف الأولى من ترجمة الكلمات الانجليزية (Neuro-Linguistic Programming). وهي علم جديد ظهر في منتصف السبعينيات من القرن العشرين على يد العالمين الأمريكيين ريتشارد باندلر(عالم الرياضيات) ومن دارسي علم النفس السلوكي، وجون جريندر (عالم اللغويات).

أي أننا الآن أمام علم يطلق إمكانيات الإبداع ويساعد العقل على التمركز حول الفعل لا حول الفكر، حيث يتميز بقدرته على التعامل مع الشك والتعقيد الموجود في الواقع والفكر (روبينز، 2004).

والمسألة وببساطة أكثر أن البرمجة اللغوية العصبية تساعد الناس على التعرف على أوضاعهم وأحوالهم الحالية، ومن ثم التفكير في أوضاع وأحوال مرجوة، ثم الوصول إلى هذه الأوضاع والأحوال، حيث هناك ثلاثة عناصر أساسية تضعها البرمجة اللغوية العصبية في الاعتبار وهي معرفة الإنسان نفسه، الهدف الذي يسعى لتحقيقه وإمكانية التغيير (الزهراني، 2005).

وأن ما يشاهد اليوم ليس نهاية وبداية قرن أو ألفية جديدة فحسب وإنما هو خاتمة وافتتاحية عصر في مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصلها من قبل وتحول الصراع التقليدي بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة والأداء المبدع وصولا إلى التميز والنجومية بين البشر، ولن تصل الثروات البشرية إلى هذه المكانة إذا انفصلت عن رسالة التعليم، حيث الاهتمام بمدرسة القرن الجديد التي تسعى لإيجاد المواطن الصالح في تزايد مستمر، وأن وجود المدير العصري لقيادة المدرسة أصبح قضية عالمية، لهذا فإن مهارات

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المدير في التعامل مع الآخرين تعد من المهارات المطلوبة من مدير وقائد المستقبل (العجمي، 2008).

وفي الأردن بدأ الاهتمام بالمدير القائد من خلال ما أطلقته جلالة الملكة رانيا العبدالله في رسالتها للمدير المتميز "لقد أطلقنا جائزة المدير المتميز ونحن ندرك أن أوانها قد حان وهي جائزة للمديرين المربين، الحريصين على أن يؤدي كل مدرس واجبه التعليمي، الأمينين على كل طالب يبدأ يومه الدراسي؛ لأن المدير هو عين المعلم إن غفلت، ضميره إن قصّر، ملهمه ومشجعه، والمشرف على العملية التربوية بمجملها" (جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، 2009).

حيث لم تعد القيادة داخل المؤسسات التعليمية وخصوصا داخل المدرسة أحد الاختيارات بل أصبحت ضرورة وهي تتطلب القدرة على إلهام الآخرين وحثهم على فعل نفس الشيء وعند التفكير في القيادة فأنه غالبا ما يكون التفكير في عملية قيادة الآخرين ولكن القيادة الحقيقية تبدأ بالقدرة على قيادة الذات (سونايت، 2004).

ذلك أنه في مقدور الأفراد أن يقودوا الآخرين فقط عندما يتمكنوا من قيادة أنفسهم فتصرفاتهم هي نتاج قراراتهم وليس مشاعرهم ويمكنهم توجيه تصرفاتهم والتحكم في سلوكهم وضبط مشاعرهم؛ لأن سلوكهم نابع من قراراتهم وليس مفروضا عليهم، فعندما يتصرف الشخص بطريقة معينة هو الذي قرر أن يتصرف بهذه الطريقة؛ فمشاعره ليست بيده ولكن سلوكه بيده، وقد كان سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم يغضب فيبدو ذلك على وجهه ولكنه يكظم غيضه ولا يظهر غضبه على فعله (سويدان وباشراحيل، 2003).

ومما سبق يتبين أنه قد يكون من أهم الفئات التي يمكن لها الاستفادة من هذا العلم هم شريحة المربين والمعلمين لأن مهارات البرمجة اللغوية العصبية يمكن أن تستخدم في الكشف

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

عن كل ما تحتاجه هذه الشريحة لنجاح العملية التربوية على اختلاف أنماط أعمار المستهدفين بها، فدارس البرمجة اللغوية العصبية يستطيع أن يكون أكثر فاعلية وقدرة على اختيار الأسلوب الأنسب لكل حالة تواجهه، نظرا لفهمه للتقلبات والأحوال النفسية المختلفة، وإتقانه لمهارات واستراتيجيات التعامل مع كل حالة.

ولأن نوعية الحياة الآن تحددها نوعية الاتصال التي يمارسها الأفراد – سواء كان اتصال الشخص بذاته أو اتصاله بغيره – فالمدراء هم أكثر الفئات حاجة إلى تجهيز أنفسهم بالإستراتيجيات والمهارات المناسبة لكي يصبحوا رجال اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك قد يكون من خلال التعرف إلى مهارات البرمجة اللغوية العصبية ومعرفة درجة استخدامها لدى مديري المدارس في لواء الرمثا والمتمثلة بمهارتين أساسيتين وهما :

1- مهارات اتصال الشخص بذاته وتتمثل في (التفكير، الإدراك ، الاعتقاد).

2- مهارات اتصال الشخص مع الآخرين وتتمثل في (العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات الأنظمة التمثيلية).

وهذا يعني أن القيادة ليست فقط أسلوباً ولكنها طريقة متكاملة في الحياة تبدأ بالسيادة على النفس والتحكم بالعواطف والمشاعر والانفعالات، ولهذا أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود مدراء قادة متميزين بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب (حمادات، 2006).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

مع تطور الحياة وضخامة العمل وظهور مشكلات العصر، برزت أهمية علوم النفس والإدارة والاتصال بشكل أكبر وأصبحت هي الأساس للنجاح في قيادة الدول وإدارة المؤسسات وتفعيل الأفراد، ولما كانت التربية هي الركيزة الأساسية في تقدم البشرية والركن الأهم في بناء

© Arabic Digital Library-Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

شخصية الأفراد وتنمية الذات بشكل متكامل كان لا بد من إعادة النظر في العملية التربوية التي تشكل المدرسة فيها الوحدة الأساسية حيث يمثل فيها مدير المدرسة الدور الأكبر في تحمل المسؤولية والقدرة على قيادة مدرسته بشكل فاعل.

ومن هنا فأن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التعرف على درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا، وأن التوجه لمثل هذا الموضوع قد يفتح أبوابا عديدة أمام مديري المدارس للتعرف إلى ذواتهم وقدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم التي قد لا يكونون ملمين بها، كما وأن معظم الأساليب القيادية الحالية تركز على النظريات التي تتناول الأسباب التي تفسر تصرفات القائد أكثر من تركيزها على المهارات أو الكيفية التي يتصرف ويفكر بها، وهذا خلل قد تتفاداه البرمجة اللغوية العصبية.

ومن خلال الإطلاع على الأدب السابق تبين وجود دراسات مستفيضة في مواضيع القيادة والإدارة، غير أنه لم تجر أي دراسة تناولت درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس.

وتحديدا حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين الرئيسين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على الأداة المتعلقة بدرجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) ؟

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

أهداف الدراسة

بما أن القيادة تبدأ بالقدرة على قيادة النفس ومن ثم قيادة الآخرين، وبما أن من أهم مبادئ البرمجة اللغوية العصبية هي ابدأ بنفسك أولا، وبما أن القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة هو المهم والمستهدف هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

ـ الكشف عن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في قيادة أنفسهم وقيادة كل من حولهم سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين.

ـ معرفة المزيد عن البرمجة اللغوية العصبية والتي هي تقنية للوصول إلى الإدراك الفعال للإمكانات الداخلية التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية للعملية التعليمية، مما قد يمهد الطريق إلى التميز في العمل والإدارة والقيادة الفعالة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال إثراء الأدب النظري المتعلق بمهارات البرمجة اللغوية العصبية حيث أن تطبيقاتها تتزايد باستمرار ويستفاد منها في جميع مجالات الحياة، لذلك كان لا بد من الاستفادة منها في مجال التربية والتعليم، حيث يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد في مساعدة مديري المدارس للقيام بدورهم القيادي باعتبارهم يجسدون القدوة في مدارسهم مع موظفيهم ومعلميهم وطلابهم بما ينعكس إيجاباً على البيئة التربوية بأكملها.

ـ تقديم بعض المقترحات أو النتائج المتوقعة التي قد تسهم في تعميق إدراك القيادات الإدارية على كافة المستويات بضرورة الاهتمام بتوفير واستخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية في إدارة مدارسهم ومراعاة انتقال التأثير الإيجابي في التحسين المستمر لأداء هذه المدارس.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ـ كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية والطلاب بكافة مراحلهم من خلال عقد الدورات في البرمجة اللغوية العصبية واستخدام تطبيقاتها وتقنياتها المختلفة في تحسين عملية التعليم والتعلم.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

ورد في الدراسة مفاهيم ومصطلحات سيتم تقديم تعريفات لها وهي:

مهارات البرمجة اللغوية العصبية: وهي المهارات التي يستخدمها مديرو المدارس في قيادة مدارسهم الحالية والمتمثلة باتصال المدير مع نفسه من خلال مهارات (التفكير، الإدراك، الاعتقاد) واتصال المدير مع الآخرين (العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات ، الأنظمة التمثيلية) وذلك من خلال الاستبانة المتعلقة بمعرفة درجة استخدام هذه المهارات لديهم مما قد يؤدي إلى تحقيق القدرة على الإدارة والقيادة الفعالة لمدارسهم.

البرمجة اللغوية العصبية: هي ترجمة الأفكار والمشاعر والأحاسيس والعادات والطباع والقيم والمعتقدات باستخدام اللغة الملفوظة التي يتحدث بها جميع الناس، وغير الملفوظة كلغة الجسد التي تكشف عن الأساليب الفكرية والمعتقدات، باستخدام الجهاز العصبي والذي هو السبيل للحواس الخمس لتتم المعالجة للمواقف والقرارات والتجارب (الفقي،2001).

محددات الدراسة وحدودها

1- اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا للعام الدراسي (2010-2011).

2- وتقتصر هذه الدراسة على مهارات محددة من مهارات البرمجة اللغوية العصبية وهي :

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ـ مهارات اتصال الشخص بذاته وتتمثل في (التفكير، الإدراك ، الاعتقاد).

ـ مهارات اتصال الشخص مع الآخرين وتتمثل في (العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات ، الأنظمة التمثيلية).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بموضوع القيادة وتعريفها، وأهميتها والعادات المهمة التي يمكن أن يسلكها القادة مما يجعلهم متميزين في أدائهم لأدوارهم ووظائفهم، ومن ثم عرض الأدبيات المتعلقة بالبرمجة اللغوية العصبية ومهاراتها (مهارات اتصال الشخص بذاته، ومهارات اتصاله بالآخرين)، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالبرمجة اللغوية العصبية وفق تسلسلها الزمني تنازليا.

أولا: الأدب النظـــــري

عندما كان العالم بسيطا غير معقد كانت الإدارة بهذا الأسلوب البسيط لا غبار عليها حيث كانت الأمور تدار في مناخ مستقر وكانت المهارات الإدارية الموجودة كافية، لكن مجرد الإدارة لم تعد كافية الآن، فقد أصبح العالم غير متوقع التطورات شديد الحركة و سريع التغيير بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب، فالاتصالات الجيدة ومهارات التعامل مع الأشخاص والقدرة على التوجيه وإعطاء القدوة كل هذا يتطلب مزيدا من القيادة الأفضل (كارينغي، 2000).

فالمتغيرات العالمية تفترض وجود قادة من نوع جديد ومتميز يحبون التغيير وقادرين عليه ويجب التأكيد على أنه لا تكفي القوانين والقرارات واللوائح في إحداث التغيير المطلوب، حيث المنظمات بطيئة التغيير وتتطلب قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل وأن المرؤوسين يحتاجون القيادة ليس في شكلها الرئاسي السلطوي ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتنمي القدرات العقلية والابتكارية لدى الفرد والمنظمة (أبو النصر، 2009).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يلعبه القائد في التأثير إيجابا في سلوك الآخرين، والنجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة وخاصة قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تجابهه يوميا، والقدرة على حلها بنجاح عند القيام بسلوك معين (حامد، 2009).

فمن السهل التعامل مع الأشخاص الودودين البشوشين، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات التوتر والغضب التي يعيشها المدير مع الآخرين فضلا عن التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات الإنسانية التي يواجهها كل يوم في بيئة العمل، وكل هذا يتطلب مهارات خاصة من المدير تؤهله لإدارة مدرسته بتفوق واقتدار وتميز (المومني، 2008).

لذا فإن نتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها على أساس أن النجاح في أي مؤسسة يعتمد على الطريقة التي تدار بها.

ويشتهر الآن في معظم الأوساط وعلى نطاق واسع مصطلح البرمجة اللغوية العصبية NLP حيث لا يكاد يوجد مجال من مجالات الحياة إلا وللبرمجه اللغوية العصبية دور فيه ، بكونها تقنية قوية تساعد على تنمية القدرات الشخصية إلى أقصى حد ممكن، وتتمكن من تدعيم الأداء في العمل والعلاقات وذلك من خلال تقديم أساليب وطرق متعددة فعالة وسريعة لتعزيز مهارات الأداء، وتقدم دليلا مساعدا للتعرف إلى كيفية أداء الأفراد لأعمالهم، وذلك بفهم المرء لنفسه ومعرفة أين يقف الآن وما يود أن ينجزه وكيف، وذلك لتكوين الأساس الصالح لتحقيق النجاح والتميز في عالم الأعمال والإدارة وغيرها (هاريس، 2004).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ومنهج البرمجة اللغوية العصبية يعنى بتفسير تصرفات الناس ليس كسلالة بشرية ولكن كحالات فردية، ومن هنا يجب أن ننتقل إلى تعريف البرمجة اللغوية العصبية وتاريخ نشأتها وأركانها والافتراضات المسبقة لها، ومهاراتها (مهارات اتصال الشخص بذاته، ومهارات اتصال الشخص بالآخرين).

البرمجة اللغوية العصبية

معظم الناس يمارسون البرمجة اللغوية العصبية في حياتهم اليومية حيث أن لها جذورا في سلوكهم الواقعي أكثر من وجودها في عالم البحث والنظريات، فهي تتعلق بكيف يؤدي الناس أعمالهم بنجاح، وكيف يمكنهم أن يطوروا حياتهم حتى يستطيعوا أن يحصلوا على ما يطمحون إليه، ويمكن للبرمجة اللغوية العصبية أن تقدم الكثير بشرط أن يكون الشخص مستعدا وقابلا للتغير وراغبا فيه، وتتميز البرمجة اللغوية العصبية بتقنياتها التي تساعد على تحليل مكونات الأداء وتبني المهارات والمعرفة من أشخاص آخرين (القدوة) لإنجاز الأهداف المطلوبة (الزهراني، 2005).

وقد تولدت البرمجة اللغوية العصبية من النمذجة "القدوة" وهي عملية فحص وتفسير سلوك الامتياز البشري وهي قلب البرمجة اللغوية العصبية، حيث تقوم بدراسة نماذج متميزة في مهارة معينة بهدف الوصول إلى المعطيات المشتركة التي ساعدتهم على التميز والنجاح وبالتالي نقل هذه الخبرة عن طريق التدريب إلى الآخرين، وأن من إحدى المهارات المكتشفة لدى بعض الأشخاص الذين يعتبرون نماذج للتفوق قدرتهم على التأثير وإحداث تغيرات واسعة النطاق ودائمة عبر الزمن وهناك عنصر مشترك في كل هذه النماذج هو: القدرة على بناء تواصل فوري مع كل من يعملون معهم، وهذه المهارة هي من أكثر المهارات أهمية في مجال الأعمال،

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

فبـــدون هذا التواصل والتقارب لن ينجح مـــن نظـــم الإدارة إلا القليـــل (ســـازرلاند، 2007؛ سونايت، 2004).

للبرمجة اللغوية العصبية كما ورد عند هاريس (2004) تعريفات كثيـــرة فهـــي دراســـة التفوق الإنساني، ودراسة الخبرات الشخصية، وهي دليل المستخدم للعقل، والطريقة العملية التي تؤدي إلى التغيير، وهي القدوة، وهي الاقتداء، ولكن التعريف الأكثر دقة وصحة مـــن الناحيـــة العملية كما عرفها بافيستر وفيكرز (2006) وغيرهم :

البرمجة: وهي عملية ترجمة الأفكار والمـــشاعر والقـــيم والمعتقـــدات والملامـــح والتعـــابير والتصرفات وهي تشبه الكيفية التي يعمل بها نظام الكمبيوتر، حيث يمكننا تغييـــر أو اســـتبدال البرامج السلبية بأخرى جديدة وإيجابية مما ينعكس بالنهاية على الطريقة التي نتصرف بها.

اللغوية: وهي اللغة الملفوظة (الكلام) التي يتحدث بها جميع البشر، واللغة غير الملفوظـــــة (الصمت) لغة التعابير والملامح والحركات والعادات والتي تكشف عن الأساليب الفكرية للفرد ومعتقداته وتواصله الداخلي والخارجي مع العالم الذي يعيش فيه.

العصبية: وتتعلق بالجهاز العصبي الذي هو السبيل إلى الحواس الخمس، والذي يتحكم في وظائف الجسم وأدائه وفعالياته كالشعور والسلوك والتفكير.

وعند ربط الكلمات بعضها ببعض سوف تشكل المعنى للبرمجة اللغوية العصبية، والتـــي تنصب بالأساس على العمليات التي يستطيع الأشخاص من خلالهـــا خلـــق التعبيـــر الـــداخلي (تجاربهم) للعالم الخارجي الذي يمثل الواقع من خلال اللغة وعلم الأعصاب.

والبرمجة اللغوية العصبية هي فن وعلم، وهي فن لأن الطريقة التي نفكر ونتصرف فيها هي طريقة فردية خاصة بكل فرد أي أن لكل فرد طريقته الخاصة في التفكير والتصرف، وهي

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

علم لأنها تجد طرقاً خضعت لعدد غير قليل من الأبحاث يمكن استخدامها للتعرف إلى أنماط السلوك الناجح، وهي تقدم مجموعة من المعارف حول كيفية تصور الكائن البشري لما يمر به من التجارب وكيفية تفاعله مع الآخرين، إذا هي فن وعلم التفوق الفردي (ألدر، 2006).

ظهرت البرمجة اللغوية العصبية Neuro- Linguistic Programming أوالـ NLP في منتصف السبعينيات من القرن العشرين على يد كل من العالمين لأمريكيين (ريتشارد باندلر) الذي كان طالبا يدرس الرياضيات و(جون جريندر) أستاذ اللغويات في جامعة (كاليفورنيا) حيث شرع الاثنان في الاختيار وشرح مدى نجاح العديد من وسائل التواصل الفعالة، حيث بدأت مسيرة التفوق التي هي السمة المميزة للبرمجة اللغوية العصبية (ماكديرموت وجاجو، 2006).

وقد قام كل من جريندر وباندلر "بنمذجة" مهارة كل من ملتون إركسون(طبيب التنويم المغناطيسي) وفرجينيا ساتير (مؤسسة علاج الأسرة) وفرتز برلز(مؤسس العلاج بالجشتالت) حيث قاما بدراسة دقيقة ومفصلة لأنماط سلوكهم واستراتيجياتهم الفردية إذ أمكنهما من تفكيك الخبرات والمهارات التي يتمتع بها كل منهم والتي جعلت من هؤلاء أناسا متميزين ومن ثم نقلها وتعليمها للآخرين ليصلوا لنفس التميز أو قريبا منه، وهي النماذج التي سميت فيما بعد بالنماذج اللغوية العصبية والتي تكون منها هذا العلم (بافيستر وفيكرز، 2007) .

أركان البرمجة اللغوية العصبية

وتقوم البرمجة اللغوية العصبية على أربعة أركان رئيسية كما بينها أوكانور (2006):

1- الحصيلة أو الهدف: معرفة ما تريد: إحدى المهارات الأساسية في البرمجة اللغوية العصبية أن تكون واضحا حول ما تريد وأن تكون قادرا على أن تستنبط من الآخرين ما يريدون، لذا فالفرد هنا يتصرف وفق طريقة هادفة نتيجتها ستكون ما تريده أنت، ولذلك فإن التفكير بالنتيجة له ثلاثة عناصر أساسية هي:

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

- اعرف وضعك الراهن-- أين أنت الآن.

- اعرف حالتك المطلوبة – أين تريد أن تكون.

- خطط لاستراتيجيتك – كيف تصبح شخصا آخر مستخدما ما لديك من مصادر داخلية من خبرات وتجارب.

2- المرونة: فالشخص الذي يمتلك مرونة عالية في التفكير والسلوك هو الذي يكون لديه سيطرة وتحكم أفضل في أوضاع الحياة المختلفة، فإن كان ما يقوم به الشخص لا يعمل عندها عليه أن يقوم بشيء آخر.

3- الحواس: وهي منافذ الإدراك وكل ما يدركه الإنسان أو يتعلمه إنما نفذ عن طريق الحواس فلذلك تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تنمية الحواس وشحذ طاقاتها وقدراتها، لتكون أكثر كفاءة وأفضل أداء في دقة الملاحظة وموضوعيتها.

4- العمل والمبادرة: فالشخص ما لم يصنع شيئا فإنه لن يحقق شيئا.

وهذه الأركان الأربعة لا بد منها مجتمعة، فالبرمجة اللغوية العصبية تعمل على هذه الجوانب جميعا بطريقة تكاملية متوازنة.

الافتراضات المسبقة للبرمجة اللغوية العصبية

عندما يتفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض أو مع بيئتهم التي يعيشون فيها فإن هذا يعتمد في الأساس على العديد من الافتراضات؛ أي التقديرات الشخصية بشأن مدى صحة أو خطأ السلوكيات المتضمنة في موقف بعينه، وتوصي هذه الافتراضات بمجموعة من التوجيهات التي تمكن الناس من تطبيق فن وعلم البرمجة اللغوية العصبية وتحقيق نتائج متميزة، ومن هذه

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الافتراضات كما وردت عند كل من ألدر (2007) والفقي (2001) وبراديري (2005) وغيرهم:

1- الخريطة ليست المنطقة:

الخريطة هي إدراكنا والمنطقة هي الحياة، أي أن الإدراك غير الواقع، فكل إنسان يشكل نموذجا فريدا عن العالم وبالتالي يعيش حقيقة مختلفة نوعا ما عن غيره. وهكذا فالإنسان لا يتصرف مباشرة بناء على ما سمعه عن العالم ولكن بناء على خبرته فيه ومن ثم يمكن أن يحمل شخصان رأيين مختلفين عن موضوع واحد لأنهما ببساطة يلمان بمعلومات مختلفة، أي قد يختلفان في الرأي ولكن كلاهما على صواب.

2- توجد نية ايجابية وراء كل سلوك:

إن كل سلوك يصدر من الشخص قد ينفذ بحسن نية تبعا لطبيعة الشخص الذي صدر عنه هذا السلوك.

3- معنى التواصل هو ما يثمر عنه من استجابات:

عملية التواصل: الطريقة التي يفسر بها المستمع حديثك وكيفية رده عليك هو المهم، وهذا يتطلب أن يلقي المرء باله إلى ما يسمع من رد فإن لم تكن الإجابة هي ما يريد فإن عليه أن يغير في طريقة التواصل حتى يحصل على الاستجابة التي يريدها.

4- لا يمكن لأي شخص أن يتوقف عن التواصل مع الآخرين:

ويشير هذا الافتراض إلى نزوعنا المستمر إلى التواصل مع الآخرين من خلال ما نفعله وما لا نفعله وما نقوله أو ما لا نقوله، ولهذا يجب أن نهتم باستيعاب عملية التواصل وتعلم أساليب التواصل الفعال بدلا من أن نترك الأمر للصدفة.

5- لا وجود للفشل إنما هناك تجارب وخبرات.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

قد نميل إلى اعتبار أن كل شيء لا يسير كما خططنا له نوعاً من الإخفاق أو الفشل فنشعر بالغضب أو الحزن أو الإحباط وما إلى ذلك من المشاعر السلبية الأخرى التي تزيد الأمر سوءا وبدلا من محاسبة أنفسنا يجب أن نأخذ باعتبارنا أننا تعلمنا شيئا جديدا ويمكننا الاستفادة منه مستقبلا.

6- الجسم والعقل جزءان لا يتجزءان من نظام واحد:

العقل والجسم يعملان وكأنهما واحد ويؤثران في بعضهما بطريقة لا انفصال فيها، وأي شيء يحدث في جزء من هذا النظام المتكامل أي الإنسان يؤثر في باقي أجزاء النظام، وهذا يعني أن الكيفية التي يفكر بها الإنسان تؤثر في كيفية إحساسه وأن حالة جسده تؤثر في كيفية تفكيره.

7- ما يمكن أن يعمله أي شخص ممكن لأي شخص آخر أن يعمله ولكن قد تختلف الطريقة:

يتمثل ذلك في كيفية الاقتداء بالأشخاص الذين يعرفون بتفوقهم في أحد مجالات العمل وذلك للتعرف إلى المجهود الذي يبذلونه ليحصلوا على هذه النتائج المثمرة، وبعد ذلك يمكن نقلها إلى الأشخاص الآخرين الذين يتعلمون بدورهم كيفية أداء العمل نفسه بمستوى مشابه من المهارة والإتقان.

8- كل سلوك يتناسب مع موقف ما :

يجب أن لا يتكرر السلوك لأن كل سلوك له الوقت الذي يناسبه فالسلوك الذي بدا رائعا في موقف ما لا يكون كذلك في مواقف أخرى، لذلك يجب أن لا نهدر أوقاتا في سلوكات لم تعد مناسبة ونبحث عن تصرف آخر يكون أكثر ملاءمة.

9- التغير يفضي إلى تغيرات:

وهذا يعني أن الشخص الوحيد الذي يمكنك أن تغيره هو نفسك وأن تغير سلوكاتنا يؤثر في الآخرين من حولنا.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

10- الاستيعاب الحقيقي للأمور يأتي بالخبرة فحسب!

يمكنك أن تقرأ كل ما تحب وتتحدث إلى الآخرين، ولكنك لا تستوعب أي شيء بالفعل حتى تخوض التجربة بنفسك.

11- الاختيار أفضل من عدم الاختيار:

حيث تعبر البرمجة اللغوية العصبية عن الاختيارات كالتالي: الاختيار الواحد يعني أنه ليس هناك اختيار، أما وجود خيارين يعني أن الأمر يبدو محيرا وفي المقابل فإن وجود ثلاثة خيارات فأكثر سوف يمنح الفرد الحرية اللازمة لكي يحقق أهدافه.

12- الناس تمتلك المصادر التي يحتاجونها ليعملوا كل التغييرات التي يريدون:

ما يعنيه هذا هو أن الناس في الحياة العملية لا يحتاجون لإنفاق أوقاتهم ليهتدوا إلى فكرة لحل مشاكلهم ولإيجاد وسائل أخرى لحل تلك المشاكل. كل ما يحتاجونه للاستفادة من المصادر التي لديهم هو الوصول إليها لنقلها إلى اللحظة الحاضرة.

13- يتم الاتصال الإنساني على المستويين الواعي واللاواعي:

العقل اللاواعي غير قادر على إصدار أحكام أخلاقية أو أقرار الفرق بين الصواب والخطأ أو الخير والشر فهذه مسؤولية الواعي، ومسؤولية اللاواعي تنحصر فقط في تحقيق الأهداف التي يحددها الواعي، فلو برمجته على النجاح فسوف تنجح ولو برمجته على الفشل ستفشل تماما كما نعمل مع الحاسوب، لذلك يجب التركيز على النوايا الإيجابية مع الآخرين وإيجاد النوايا الطيبة في التعامل معهم مما سيؤدي بالضرورة إلى إحداث اتصال أفضل مع أنفسنا ومع الآخرين (ك و فليت، 2008).

وبذلك يجب المعرفة أن هذا القرن هو قرن جديد مليء بالصراعات ومليء بالمتغيرات غير المسبوقة حيث البشر غارقون في تعقيدات لا يمكن التنبؤ بها، وأن ما يحتاجونه هو

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المهارات والتوجهات التي تساعدهم على تعلم الكيفية التي يفهموا بها هذه الفوضى، بحيث يبنون حياة متوازنة يجيدون فيها التحايل على العقبات التي تواجههم في حياتهم اليومية (سونايت، 2004).

مهارات الاتصال في البرمجة اللغوية العصبية

القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال وتجعل كل الإنجازات ممكنة، وحسن الاتصال ليس عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل ولكن الاتصال هو ما يفعله كل فرد يوميا في حياته الشخصية، فجميع البشر يمارسون الاتصال منذ الطفولة ولكن الاتصال الحقيقي الفعال أمر نادر الحدوث بالفعل في عالم ناضج، وحقيقة الأمر أن الاتصال مهارة وفن وهو عملية جديرة بالتفكير والاستخدام، ولا بد للمديرين أن يكونوا أكثر حكمة بتبادل أفكارهم مع الآخرين وأن يستمعوا إلى أفكارهم، فكل الأفكار الذكية في العالم لا قيمة لها إذا لم تشارك الآخرين فيها (كارينغي ، 2000).

ولذلك كان يجب أن يجيد الفرد المهارات التي تساعده على الاتصال بذاته ومن ثم القدرة على الاتصال بالآخرين، وذلك من خلال مهارتين أساسيتين هما:

أولا: مهارات اتصال الشخص بذاته وهي (التفكير ، الإدراك ، الاعتقاد).

ثانيا: مهارات اتصال الشخص بالآخرين وهي (العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات، الأنظمة التمثيلية).

أولا: مهارات اتصال الشخص بذاته

تلعب عملية الاتصال دورا بالغ الأهمية في لغة اللاشعور المكبوتة في أعماق النفس الإنسانية وهي التي تعكس معطياتها على عملية الاتصال الإنساني بكافة أشكالها في علاقات تبادلية في الأثر والمؤثر في تعاقب لا ينتهي، لذلك يجب تعظيم استخدام الفرد لمهاراته لتحقيق

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library Yarmouk University

الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال فهمه لنفسه واتصاله بها سواء عن طريق التفكير أو الإدراك أو الاعتقاد مما يؤدي في النهاية إلى فهمه للآخرين والتفاعل معهم، وهذه المهارات الثلاث يمكن تلخيصها بما يلي:

مهارة التفكير

إن ما يصدر عن الإنسان من أقوال وأفعال هو في الحقيقة ترجمة لما في ذهنه من قناعات وأفكار عن ذاته وعمن حوله وعن الحياة عموماً وتتشكل تلك القناعات والأفكار جراء ما يتعرض له عقل الإنسان من مصادر التشكيل الداخلي والخارجي، فالتشكيل الخارجي مصادره متعددة؛ الأهل والأصدقاء والمدرسة ووسائل الإعلام. ولكن أشد تلك المصادر أهمية هو المصدر الداخلي لأنه يحدث ذاتياً وربما من غير أن يشعر به الإنسان، ولأنه قد يصل بالإنسان إلى مرحلة التعود فيقوم بترديد تلك الأفكار حتى تصبح جزءا من أفكاره وقناعاته، سواء عن نفسه أو عن غيره أو عن الحياة (الشمراني، 2003) .

ولا تسير حياة الأشخاص للأحسن إلا من خلال السيطرة على الفكر، فالإنسان يحقق النجاح أو يغرق في الفشل حسبما يفكر، وطريقة التفكير هي عادة، وكل عادة يعتادها الشخص سلبيه أم ايجابية هي في الحقيقة كانت مجرد خاطرة عابرة فأصبحت فكرة ثم عادة ثم إرادة ثم عمل ثم تحولت إلى جزء من الشخصية، ذلك أن العقل الباطن يمتص بدون منطق أو تعقل ذهني كل ما يفكر أو يشعر به الشخص سواء أكان هذا صحيحا أم خاطئا إنه يعمل بالضبط كالحاسب الآلي يعطي ما يوضع فيه من معلومات، وبهذه الطريقة ينشأ الناس مبرمجين إما سلبيا أو إيجابيا (عبيد، 2006 ؛ الجبوري، 2009).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

والبرمجة السلبية تنشأ من مصادر عديدة كما بينها الفقي (2007) وبرايلز (2006) وهي:

ـــ عن طريق الوالدين: وتبدأ من سن الطفولة حيث يعتمد الطفل كليا على والديه وما يتلقاه منهم ومن محيطه الأسري فهو يعتقد أن والديه يعرفان كل شيء ويستمر في ذلك وبهذه الطريقة فإما أن ينشأ الشخص ايجابيا مقبلا على الحياة أو سلبيا غير قادر على فهم نفسه وما يحدث حوله.

ـــ العائلة: الأخوة والأخوات والأقارب، وهنا يربط الفرد المعلومات التي يتلقاها من المحيط العائلي بما تبرمج به من قبل وبهذا تصبح البرمجة أقوى من ذي قبل.

ـــ الأصدقاء: وهنا تتحول سلوكيات الأطفال؛ تتنافر أو تتجذب لمن لديهم نفس التطلعات والاهتمامات ويصبح عنصر الانتماء مهما وتظهر نوازع العصبية لفكرة ما والتقليد.

ـــ المدرسة: وهنا تبدأ معاملة المدرسين والضبط والالتزام وأدب الاستماع، وتكوين الصداقات مع الأقران وما ينشأ عنها من تشجيع أو سخرية الآخرين.

ـــ الإعلام: وهو من أشد وأخطر وسائل تشكيل الشخصية وتحديد الميول وتكوين المعتقدات التي تتحول إلى سلوك، وتشكيل شخصيات قدوة في اللباس والمشي والشكل الخارجي.

ـــ الشخص نفسه: فحديث الذات السلبية يقود الفرد إلى الفشل، ويبدد احترامه لذاته، وثقته بنفسه فيستنزف طاقاته الجسدية والذهنية، وهنا يجب أن يقف الفرد ويتأمل أين هو الآن مما سبق والى أين يسير إذا بقي على نفس الأفكار.

ويمكن تغيير هذه البرمجة السلبية واستبدالها بأخرى ايجابية وذلك من خلال إتباع القواعد الخمس التالية كما وردت عند حماد (2009) وغيره:

1- يجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University
© Arabic Digital Library - Yarmouk University

2- يجب أن تكون الرسالة ايجابية (أنا قوي، أنا سليم، أنا استطيع).

3- يجب أن تدل الرسالة على الوقت الحاضر(لا تقل أنا سوف أكون قويا بل أنا قوي).

4- يجب أن يصاحب الرسالة الإحساس القوي بمضمونها حتى يقبلها العقل الباطن ويبرمجها.

5- يجب تكرار الرسالة عدة مرات بقناعة إلى أن تبرمج تماما في الذهن والعقل الباطن.

وبهذا يجب أن يكون الشخص حذرا لما يقوله لنفسه وللآخرين وما يقوله الآخرون له، فلو لاحظ أي رسالة سلبية يجب أن يعمل على إلغائها واستبدالها برسالة ايجابية، بحيث يكون سيد نفسه والمتحكم بأفكاره التي تعمل على تحديد مصيره.

إذا فالنظرة الايجابية هي سلوك يمكننا ممارسته في حياتنا بحيث يصبح عادة، فالسعادة والإحباط والتفاؤل والتشاؤم والكثير من مواقفنا تعتمد كثيرا على الطريقة التي بإرادتنا نصنع بها طريقة تفكيرنا (جمال الدين، 2004).

مهـــارة الإدراك

إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقي ذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخله، وأن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوكهم يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على مدى استجابته للمواقف، أي ليس كل شخص يشاركنا وجهة نظرنا (الحناوي، 1999).

وهذا يعني أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المختزنة في ذاكرته قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئا مختلفا، أي أن كل إنسان سوي يفهم بأنه كائن مدرك واع وأن الإدراك أو الوعي يتحكم بسلوكه (غوريف، 1986).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

وعملية الإدراك عند البشر تحدث على خطوات كما بينها رشيد (2001) هي:

1- يستلم العضو الحسي صورة المثير الحسي.

2- ينقل العصب الحسي الإيعاز الحسي إلى الدماغ.

3- يقوم المركز الخاص بتفسير وتأويل نوع الإحساس في الدماغ بتفسير وتأويل صورة المثير الحسي فيحدث الإدراك الحسي، ويصدر هذه الاستجابة المطلوبة على شكل إيعاز.

4- يقوم العصب الحركي بنقل الإيعاز إلى العضلات المختلفة في الجسم من أجل ترجمة الإدراك الحسي إلى حركة ميكانيكية للجسم تعد رد فعل نحو المثير، ولأن هذه العملية تحدث بسرعة فائقة جدا يحدث الإدراك السلبي بسهولة محدثا الاتصال السيئ.

المشاكل أو الأخطاء التي تظهر في عملية الإدراك كما أوردها الحناوي (1999):

– الأخطاء المنطقية: التعميم على صفات الشخص الواحد، أي أخذ صفة واحدة للشخص كصفة مطلقة له.

– التأثير المبدئي: تأثير اللقاء الأول، أي إصدار حكم على الشخص من اللقاء الأول.

– الميل إلى إضفاء صفات المجموعة على كل فرد منها : (التعميم على صفات المجموعة) ويعني هنا افتراض التماثل التام بين أفراد المجموعة، أي أخذ صفة من صفات المجموعة وإطلاقها كحكم عام على جميع أفراد المجموعة سواء كانت سلبية أم ايجابية.

– الميل إلى الإدراك الدفاعي: حيث يعتقد معظم الناس أنهم دائما على صواب.

– اعتماد الإدراك على الإحساس والشعور: الإحساس هو مدخل الإدراك وقد يتعرض الإحساس للخطأ ومن ثم خطأ في الإدراك.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ولكي يتغلب الفرد على الإدراك السلبي أثناء اتصاله بالآخرين عليه أن يمارس الرياضة الذهنية بأن ينظر إلى الموقف من ثلاث زوايا مختلفة مما يساعد الشخص على التفكير الاستراتيجي قبل إصدار الأحكام النهائية على الآخرين وكما أوردها أوكانور (2006):

– أن ينظر الفرد إلى الموقف من وجهة نظره، فيحتاج الفرد لمعرفة نفسه وقيمه لكي يصبح فعالا ويؤثر في الآخرين بالمثال.

– أن ينظر الفرد إلى الموقف من وجهة نظر الشخص الآخر، وهو تقدير مشاعر الآخرين والاعتقاد بالطريقة التي يعتقدون بها.

– أن ينظر الفرد إلى الموقف من وجهة نظر محايدة، وهي خطوة خارج رأيه وخارج وجهة نظر الأشخاص الآخرين.

مهارة الاعتقاد

إن الإنسان يؤمن بما يريد أن يؤمن به ولا يعني هذا بالضرورة أنه يؤمن بما هو كائن وموجود فعلا، فالإيمان لا يتطلب أن يكون الشيء حقيقة واقعة بل يتطلب منا فقط أن نؤمن بأنه كذلك، إنه تقبل العقل لحقيقة ما أو بيان ما يراه حقيقة قائمة فعلا، ومن هنا نجد أن طبيعة إيماننا بأنفسنا تؤثر في أفعالنا، فإنك عندما تؤمن بنجاحك بالقدر الكافي سوف تمتلك القوة لتحقيقه فإيماننا يتولد مما نقوله لأنفسنا وما نغري عقولنا به، والاعتقاد قد يكون سببا للفشل والحد من تصرفاتنا في الحياة أو سببا في النجاح.

و أيا كان ما يعتقده الفرد فسيتحول إلى حقيقة عندما يمنحه مشاعره، وكلما اشتدت قوة الاعتقاد عند الشخص وارتفعت العاطفة التي تضيفها إليه وتعاظم بذلك تأثير الاعتقاد على السلوك وعلى كل شيء يحدث له، بأن يكون سلبيا بناء على الاعتقاد السلبي أو ايجابيا بناء على الاعتقاد الايجابي (تريسي، 2007).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

للمعتقدات أنواع كما ذكرها الفقي (2000):

1- معتقدات عن الأسباب: وهذا الاعتقاد يتناول الدافع وراء أي موقف وما يسببه.

2- معتقدات خاصة بالذات: وهو أقوى أنواع الاعتقادات فكيفية اعتقاد الفرد بنفسه هو ما يزيد من قوته ويساعده على تحقيق أهدافه.

3- معتقدات فيما تعنيه الأشياء: وهو ما تعنيه الأشياء بالنسبة لنا كونه ذا أهمية أو غير ذي أهمية.

4- معتقدات حول خبرات ماضية: قد يكون هناك تجربة فاشله حدثت للشخص في الماضي وتضل لها تأثير عليه في المستقبل.

5- معتقدات حول خبرات في المستقبل: وهي النظرة التشاؤمية التي يبنيها الفرد حول المستقبل كالحصول على الوظيفة . إن هذه المعتقدات تضع حدودا لإدراكنا للعالم ، وبالتالي فهي تؤثر في سلوكنا؛ أي أن سلوكنا ينسجم دائما مع ما نؤمن به أو نعتقده، وإذا تغير إيماننا واعتقادنا فإن سلوكنا سيتغير تبعا لذلك.

كيف يمكن للفرد أن يقضي على المعتقدات السلبية ؟

إن أي شخص في مقدوره أن يقضي على أي اعتقاد سلبي يحد من قدراته ويتسبب له في متاعب بأن يمتلك الرغبة في تغييره وأن يركز على الأشياء التي في استطاعته تنفيذها بدلاً من تلك التي لا يستطيعها، وكذلك عليه أن يستخدم القواعد الست التالية كما أوردها الفقي (2008):

1- تعرف على الاعتقاد السلبي.

2- أكتب الآلام التي يسببها لك هذا الاعتقاد.

3- استبدل الاعتقاد الايجابي بالاعتقاد السلبي المرغوب فيه.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

4- اكتب فوائد تحررك من هذا الاعتقاد.

5- أنظر لنفسك بوصفك ناجحا.

6- أبدأ سعيك لتغير نفسك.

مولد السلوك الجديد

وباكتساب السلوك الجديد نتيجة لاستخدام الشخص للمهارات السابقة (التفكير والإدراك والاعتقاد، وهي مهارات اتصال الشخص بذاته) يصبح لدى الفرد شعورا بالانسجام لأن كل جزء منه في حالة اتفاق وتأييد له، وبالتالي تتحسن علاقاته مع الآخرين مما يؤدي إلى إحداث الاتصال الفعال.

ثانيا: مهارات الاتصال بالآخرين

إن مهارات الاتصال بالآخرين هي ما نقوله أو نفعله ويكون له تأثير على الآخرين فإما أن يترك أثرا ايجابيا فيقوي العلاقة ويحدث الانسجام، وإما أن يكون ذا آثار سلبية قد يعمل على تحطيم العلاقة معهم، وكل هذا يحدث في الحياة اليومية على الدوام ولذلك يجب أن يكون الأشخاص حريصين على معرفة وتعلم الاتصال ومهاراته وخاصة المدراء لكي يستطيعوا المواجهة مهما كانت الظروف، وللاتصال بالآخرين ثلاث مهارات هي:

العلاقات الإنسانية

للعلاقات تأثير كبير على الشعور حيال النفس والحياة، سواء كانت الحياة الشخصية أو العملية فكلاهما يدعو إلى معاملة الآخرين بشكل فعال، ويتطلب العمل على التوفيق بين رغبات وأسلوب الشخص من ناحية، ورغبات وميول الآخرين وأسلوبهم من ناحية أخرى، والشيء الأهم في العلاقات هو أن توافق رؤية الشخص الآخر للعالم بحيث يؤدي إلى إقامة علاقة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

يسودها جو من الثقة والاحترام المتبادل، ولكي تقيم علاقة جيدة مع الشخص الآخر يجب استخدام وإدراك مكونات هذه العلاقة وهي:

1- الألفـــــــة

وهي تعني التواصل والانسجام بين شخصين أو أكثر، بحيث تتولد علاقة ايجابية أو رابطة تربط بينهما مما يؤدي إلى سهولة التعامل. وهي العنصر الأساسي والهام للاتصال الناجح فبدون الألفة لا يحدث اتصال، والألفة لا يمكن أن تكون زائفة لأن الجزء الأكبر منها يتم على مستوى اللاشعور، وليس بالضرورة للشخص أن يحبك ولكن المهم أن يشعر بالارتياح والاطمئنان إليك على مستوى اللاوعي (سازرلاند، 2007). وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " الأرواح جنود مجندة، فما تعارف منها ائتلف وما تناكر منها اختلف".

وهناك طريقتين لتحقيق الألفة كما وضحهما حماد (2009) وهما :

1. المطابقة: وتكون بموافقة حركات جسمك لمماثلة ومناظرة حركات جسم الشخص الآخر بحيث تضبط معدل تنفسك مع تنفس الشخص الآخر، وتوافق الصوت وطريقة الكلام من حيث النغمة والبطء والنبرة والدرجة.

2. المرآة: وتعني محاكاة تصرفات الشخص الذي تتحدث معه بحيث توافق تعبيرات الجسد كطريقة الجلوس ووضع اليدين على بعضهما أو على الخد، أي أن تجعل نفسك مرآة للشخص الأخر.

2- المجـــاراة:

تتحقق الألفة عن طريق المجاراة في مستويات الألفة، وفي البرمجة اللغوية العصبية المجاراة تعني مجاملة الآخر من خلال مجاراة سرعته التي يسير عليها، أي أنك ستنقاد لمحاكاة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الشخص الآخر في كل شيء، حتى يبدأ الشعور بالارتياح نحوك وبمجرد شعوره بذلك تبدأ في قيادته وتوجيهه نحو الهدف الذي تريده (بافيستر وفيكرز، 2006).

3- القيـــــــــادة:

وتعني أن يكون لديك تأثيرا في سلوك الشخص، فالقيادة تساعد على إجراء التغيير فيه وهذا يعطي الشخص سيطرة أكثر على عملية الاتصال، والشيء المهم الذي يجب معرفته هو أن ما يحدث حولنا في معظم الأوقات هو أن يسعى الشخص للمبادرة بتولي القيادة في وقت مبكر مما قد يقابل بالمقاومة من قبل الآخرين.

والقيادة لا تعني في كل الأحوال أن تقوم بها بطريقتك الخاصة بل يجب أن تؤديها بالطريقة التي تتناسب مع الآخرين، وهي تفترض أن الشخص الآخر حتى على المستوى اللاوعي موافق على إتباع ما تقوله وما تفعله وهذا يشكل أساسا للتفاهم والألفة معه (الزهراني، 2005).

حل المشكـــلات

من الفرضيات الهامة في البرمجة أن هناك حلا لكل مشكلة، وذلك بأن يكون لدى الفرد إيمان بذلك مما يتيح له فرصا أكبر لإيجاد هذا الحل، عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما نتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقي مزيدا من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولا، وتظهر المشكلة على حقيقتها، وقد تكون المشكلة جزءا من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك وكما يؤكد كثير من الإداريين ورجال الأعمال أن كل مشكلة تمثل فرصة، والأمر يتوقف على رؤية الفرد للمشكلة (أبو النصر، 2009).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

والبرمجة اللغوية العصبية تمكن الفرد من حل المشكلات التي تواجهه وذلك من خـــلال إتباع خطوات توصل الشخص لحل هذه المشكلات وكيف يركز على الحل بحيث يـــصل إلـــى النتيجة التي يرغب، وفي النهاية حل لهذه المشكلة بحيث يستطيع الفرد أن ينفصل عن المـــشكلة التي يتعرض لها، وكيف يتعامل مع الأشخاص الذين واجهتهم المشكلة بحيث يربطهم بالانفعالات الإيجابية (الفقي، 2001).

الارتباط والانفصال:

هناك حالة ارتباط وحالة انفصال أي ارتباط الفرد بالتجربة النفسية أو انفصاله عنها ولكل حالة من الحالتين استعمالات وفوائد في البرمجة العصبية اللغوية، ففي كثير من أساليب البرمجة اللغوية العصبية يقتضي الأمر أن تكون الحالة الذهنية في حالة ارتباط وفي أساليب أخرى تكون في حالة انفصال.

في حالة الارتباط تتخيل نفسك وأنت تعيش الحدث وتتفاعل معه فترى وتسمع وتحس بما يحيط بك، فتكون استجابتك مباشرة للحدث أما في حالة الانفصال فأنت تراقب الحدث ولا تعيشه بالرغم من كون الشخص الذي تراه هو أنت ولذلك فإن استجابتك تكون ضعيفة أو معدومة فـــي هذه الحالة، وهذا يفيدا كثيرا في تحقيق التوازن بين وجهة نظرنا ووجهـــات نظـــر الآخـــرين، ويساعدنا على الوصول إلى موضوعية أكبر وتقييم أدق لسلوكنا كأفراد (ماكديرموت وجـــاجو، 2006).

وهنا يجب معرفة المواقع المكانية الثلاثة فبتغيير هـــذه المواقـــع تتغيـــر الفيزيولوجيـــا والسلوك وهذه المواقع هي (حماد، 2009):

– موقع الذات: تتحد أو ترتبط مع نفسك وترى العالم من وجهة نظرك، ولا تعطي أي اعتبار

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

لأي شخص في المواقع الأخرى، هنا الشخص يفكر في نفسه فقط.

- موقع الآخر: من هذا المكان تنظر إلى العالم مكان الآخر، ماذا ترى وتسمع وتحس من وجهة نظر الآخر أي أن يتخيل الشخص نفسه وكأنه مكانه (وليس هو نفسه) ويكون الشخص هنا في حالة انفصال.

- موقع المراقب: في هذا الموقع لا يملك الشخص أي مشاعر أو أحاسيس لأي من الطرفين فقط هو يراقبهما ويعطي الإرشادات والنصائح للطرفين من موقع أعلى منهما حيث يرى الشخص ما لا يرونه.

التفكير بالمشكلة يجعل المشكلة أصعب بكثير من الحل، إن الأكثر إفادة بكثير التفكير بالمشكلات من حيث المساهمة وأن يتم السؤال:

- ما هي مساهمة الشخص الآخر بتلك المشكلة؟

- وما هي مساهمتي بالمشكلة؟

- كيف بلغت تلك المساهمات المشكلة؟

هذه التساؤلات تقودنا إلى اتجاه أكثر إفادة: ماذا تريد بدلا من ذلك وما نحن فاعلون حيال ذلك؟ فالمفاوضات مستحيلة من دون فهم وجهات النظر المتعارضة عند تحليل مشكلة عمل ما فالحاجة الرئيسية لحل المشاكل مع الآخرين هي إيجاد توازن بين وجهة نظرنا ووجهات نظر الآخرين مما يساعدنا في الوصول إلى الموضوعية (أوكانور، 2006).

النظام التمثيلي

إن البشر يتواصلون مع بعضهم اتصالا غير لفظي طول الوقت سواء أرادوا ذلك أم لا، فجميع البشر خبراء في هذا المجال وسميت بذلك لأن الرسالة الاتصالية غالبا ما تفهم من قبل

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة جلوس أو وقوف مرسل الرسالة التعبيرية أو من خلال نبرة صوته أو حركة جسده أو إشاراته أو إيماءاته، وعلم البرمجة اللغوية العصبية ينطلق من أساس تقدير الذات وإقامة صلة وثيقة مع النفس الإنسانية، وينظر إلى الإنسان من خلال تقسيم منطقي يفهم المرء من خلاله ذاته وكذلك الآخرين ويطلق على هذا التقسيم بالنظام التمثيلي الذي يعتمد بشكل كبير على الحواس الخمس (العلاق، 2010).

ويمثل الإحساس المتولد عن كل حاسة من الحواس الخمس نمطا خاصا للإدراك عن رؤية شيء هو نمط صوري نسبة إلى الصورة، والإدراك الناتج عن سماع صوت هو النمط السمعي والإدراك الناتج عن الإحساس بشيء هو النمط الحسي ويقسم النظام التمثيلي إلى ثلاثة أقسام كما بينها (الفقي، 2001) هي:

- الأشخاص البصريون: وهم الذين يتميزون بنظام تمثيلي بصري حيث أنهم يميلون إلى التحدث والتنفس بسرعة، وهم دائمي الحركة ويتميزون بالنشاط والحيوية ويعطون اهتماما بالصور والمناظر، يأخذون قراراتهم على أساس ما يرونه شخصيا ويتحدثون بلغة تصويرية مثل (شايف ، واضح ، ألاحظ) وعند التعامل مع الأشخاص البصريين يجب أن نصور لهم الأشياء ونجعلهم يرون ما نتكلم عنه.

- الأشخاص السمعيون: يتميزون بنظام تمثيلي سمعي، وهم بطيئو التنفس قليلو الكلام، ويتميزون بقدرة شديدة على الإنصات، ويأخذون قراراتهم على أساس ما يسمعونه وعلى تحليلهم للمواقف فهم حذرين في قراراتهم، ومن ألفاظهم (أنا أسمع ما تقول، صوت، صمت) وعند التحدث مع السمعيين ينبغي أن نغير نبرة الصوت والتحدث ببطء ومناقشتهم وطرح الأسئلة الصريحة عليهم.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

– الأشخاص الحسيون: يتميزون بنظام تمثيلي حسي ويتحدثون بصوت منخفض ويتنفسون ببطء ويتميزون بالهدوء ويعطون اهتمام كبير للشعور والأحاسيس ويأخذون قراراتهم بناء على أحاسيسهم، ومن ألفاظهم (أحس ، هادئ ، مريح) وعند التعامل مع الأشخاص الحسيين يجب أن يكون ذلك بأحاسيسنا بحيث يتفاعلون ويشعرون بكل ما نقوله لهم.

وبالرغم من اشتراك الحواس كلها في عملية الإدراك في حياة البشر إلا أن الغالبية العظمى لمدركاتهم ولذكرياتهم تأتي عن طريق ثلاثة حواس رئيسة هي البصر والسمع والإحساس وهي أقسام النظام التمثيلي.

وفي ضوء ما تقدم لا يمكن تعريف القيادة دون ربطها بحياة الفرد الشخصية ذلك أن القسم الأكثر أهمية هو موجود داخل القائد وليس منفصلا عنه مما يجعل قيادة الفرد وفنه أكثر فائدة للمؤسسة التي يعمل بها، وان الوعي بالذات أمر حاسم في القيادة الفعالة فهي مبنية على معرفة الفرد بنفسه، مما يجعله فعالا أكثر في العمل مع الآخرين.

وإن تحقيق القيادة الناجحة يتطلب من القائد فهم نفسه ومن ثم فهم الطبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات كامنة، مما يتعين على القادة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماما من المهارات، ومن هنا تغيرت النظرة لطبيعة الدور القيادي لمدير المدرسة حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية وينشر التطور في عالم متغير وواسع التغيير والابتعاد عن النظرة والأساليب التقليدية والاقتراب بنفس الوقت من مهارات البرمجة اللغوية العصبية ومعرفة درجة استخدامها لدى مديري المدارس في لواء الرمثا.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ثانيا: الدراســات السابقــة

قامت الباحثة وبعد الرجوع إلى المكتبة وقواعد البيانات العربية والأجنبيــة بمراجعــة مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، إلا أنه كان هناك ندرة في الدراسات التــي تناولت هذا الموضوع وخصوصا علاقة البرمجة اللغوية العصبية بالإدارة، وفيما يلي ملخــص لأهم هذه الدراسات مرتبة ترتيبا تنازليا من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

قام ساين وأبراهام (Singh & Abraham, 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة المزيــد عن البرمجة اللغوية العصبية و معرفة دورها في بناء القدرات التنظيمية التي تعمل على تمهيد الطريق إلى التميز في العمل داخل المنظمة، وعلى القضايا الرئيسة التي ينبغي أن تؤخذ بعــين الاعتبار من قبل الإدارة لنجاح تنفيذ البرمجة اللغوية العصبية، وقد تم جمع البيانات من خــلال استخدام الاستبيان والمقابلات على عينة مكونة من(225) فرداً من مختلف الشركات والمنظمات في الجزء الجنوبي من الهند، وتبين أن البرمجة اللغوية العصبية تعطي المــديرين والمــوظفين تحسنا كبيرا في كفاءة العمل وفهم وتحفيز الآخرين سواء للأفراد أو الجماعات، وان البرمجــة اللغوية العصبية لها دور كبير في مساعدة المديرين على التفوق في جميع الجوانب الشخــصية والعملية وخاصة في الاتصال والتواصل مع العنصر البشري الذي هو العنصر المهم فــي إدارة المؤسسات والمنظمات.

كما قام عزايزة (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر نموذج دورة التعلم القائــم على مهارات البرمجة اللغوية العصبية في تحصيل طلاب الصف الثــامن الأساســي فــي العلــوم واتجاهاتهم نحوها، تكونت عينة الدراسة من جميع طلاب الصف الثامن الأساسي في مدرســة الأشرفية الثانوية الشاملة في لواء الكورة في محافظة اربد وعددهم (119) طالبا موزعين على

© Arabic Digital Library-Yarmouk University
© Arabic Digital Library - Yarmouk University

شعبتين تجريبيتين والشعبة الثالثة ضابطة واستخدمت أداتان من أعداد الباحث لتحقيق أغراض الدراسة وهما: اختبار لقياس تحصيل الطلاب في وحدة الضوء ومقياس اتجاهات الطلاب نحو العلوم، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل الطلبة تعزى إلى طريقة التدريس ولصالح المجموعة التي تلقت دورة التعلم المدمجة بالبرمجة اللغوية العصبية يليها المجموعة التي تلقت دورة التعلم (E5's) وأخيرا جاءت المجموعة الضابطة التي تلقت التدريس بالطريقة التقليدية.

وأجرى سكنر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية الأنظمة التمثيلية (سمعي، بصري، حسي) في البرمجة اللغوية العصبية في زيادة فاعلية الاتصالات التسويقية، حيث استخدمت الاستبانة والبحث النوعي في تطبيق الدراسة على عينة مكونة من مجوعتين من طلاب الماجستير تخصص الاتصالات التسويقية في جامعة غلامورغان في المملكة المتحدة UK، مجموعة لديها معرفة سابقة بمفاهيم البرمجة اللغوية العصبية ومجموعة ليس لديها معرفة سابقة لمفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، وأظهرت النتائج أن أنظمة التمثيل الحسية لها دور في زيادة مستوى الاستجابات المطلوبة للإعلان مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات التسويقية.

وقام جينسر (Genser - Medlitsch, 1997) بدراسة على مجموعة من المرضى الذين يعانون الكآبة والتواكل والإدمان على المخدرات والكحول، وذلك في (55) مركزا للتأهيل في ألمانيا، وتم تقسيم المصابين إلى مجموعتين أحدهما ضابطة والأخرى تجريبية، وكل مجموعة تحتوي على (60) شخصا، حيث تم تطبيق برنامج حبوب الطب النفسي الوهمية مع المجموعة الضابطة، في حين طبقت تقنيات البرمجة اللغوية العصبية العلاجية من خلال الأطباء الممارسين لها مع المجموعة التجريبية، واستمرت المعالجة للمجموعتين مدة ستة أشهر حصلت خلالها

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المجموعة الضابطة التي تلقت علاج الحبوب النفسية على متوسط علامات متدن في حين المجموعة الأخرى كان متوسط علاماتها عالياً، وبينت نتائج الدراسة أن استخدام تقنيات البرمجة اللغوية العصبية كان ذا فاعلية كبيرة للتخلص من الأمراض النفسية وزيادة الإدراك الحسي والفهم والوعي لحالتهم الصحية.

وأجرى هيلم (Helm, 1989) دراسة هدفت إلى تحسين تعلم اللغة الإنجليزية من خلال استخدام الأنظمة التمثيلية (البصرية والسمعية، والحسية) في البرمجة اللغوية العصبية حيث يتم معرفة النظام التمثيلي الذي يتصف به الطالب: هل هو بصري أم سمعي أم حسي وذلك من أجل الاتصال معه بطريقة تسهل عليه التعلم بسرعة وبإتقان، وطبقت هذه الدراسة في مدرسة ألاموجوردو في نيو مكسيكو، وأظهرت النتائج أن البرمجة اللغوية العصبية تقدم لجميع الطلاب فرصة للوصول إلى تعلم اللغة الإنجليزية وزيادة إمكاناتهم الفكرية في البيئة التعليمية وبالتالي تعمل على تحسين تعلمهم للغة الإنجليزية بشكل أسرع وأفضل من طرق التعليم التقليدية.

التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظت الباحثة وحسب اطلاعها ندرة الدراسات التي بحثت في موضوع البرمجة اللغوية ومهاراتها بشكل عام والبرمجة اللغوية العصبية وعلاقتها بالإدارة لدى مديري المدارس بشكل خاص، ومن الدراسات التي تناولت البرمجة اللغوية العصبية ومهاراتها هي دراسة عزايزة (2007) ودراسة سكنر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003) وجينسر (Genser - Medlitsch, 1997) وهيلم (Helm, 1990) حيث جاءت جميع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات إلى أن مهارات البرمجة اللغوية العصبية لها دور كبير في تحسين الذات والذي ينعكس بدوره على السلوك مما يؤدي إلى الاتصال الفعال.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

والدراسة الوحيدة التي تدرس البرمجة اللغوية العصبية وعلاقاتها بالإدارة هي دراسة ساين وأبراهام (Singh & Abraham, 2008) والتي هدفت إلى معرفة المزيد عن البرمجة اللغوية العصبية ومعرفة دورها في بناء القدرات التنظيمية مما يمهد الطريق إلى التميز في العمل داخل المنظمة وركزت هذه الدراسة على القضايا الرئيسية التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لنجاح ودعم البرامج لتنفيذ البرمجة اللغوية العصبية استنادا إلى البيانات الكمية والنوعية وبهذه الطريقة يتم التميز في العمل.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطلاع على الإطار النظري المتصل بالبرمجة اللغوية العصبية في تحديد مجالات الدراسة وإعداد الاستبانة المستخدمة فيها للتعرف إلى المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات بتركيزها على مهارات البرمجة اللغوية العصبية ودرجة استخدامها لدى مديري المدارس من خلال مهارتين أساسيتين مما يؤدي في النهاية إلى الاتصال الفعال وهما: مهارات اتصال الشخص بذاته وتتمثل في (التفكير الإدراك ، الاعتقاد) ومهارات اتصال الشخص مع الآخرين وتتمثل في (العلاقات الإنسانية حل المشكلات، الأنظمة التمثيلية) الأمر الذي قد يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي سبقتها.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الثالث

الطريقـــة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة ولإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وهي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارهـــا وأداة الدراســـة المـــستخدمة وإجراءات الصدق والثبات لها ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة وفيما يلي وصفا لذلك:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكوميـــة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا للعام الدراسي (2010 - 2011) وعددهم (68) مديرا ومديرة، وشملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة بالكامل حيث تـــم توزيـــع (68) اســـتبانة استرجع منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة).

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	26	40.0
	أنثى	39	60.0
	المجموع	**65**	**100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	9	13.8
	بكالوريوس+ دبلوم	36	55.4
	ماجستير فأكثر	20	30.8
	المجموع	**65**	**100.0**
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	7	10.8
	أكثر من 10 سنوات	58	89.2
	المجموع	**65**	**100.0**

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لمعرفة درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الرمثا، وقد تم تصميم وتطوير هذه الاستبانة عن طريق الاستفادة من كل مما يلي:

- الأدب النظري الدراسات السابقة المتعلق بالإدارة والقيادة والبرمجة اللغوية العصبية.
- أراء المحكمين والمختصين التربويين.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيبين وشملت (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)
- القسم الثاني: وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على ستة مجالات تضمنت مهارات البرمجة اللغوية العصبية وهذه المجالات هي: (التفكير، الإدراك ، الاعتقاد ، العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات، الأنظمة التمثيلية).

وقد أعطيت الفقرات في جميع المجالات أوزانا متساوية على مقياس ليكرت الذي يتكون من خمسة مستويات للحكم على قوة الإجراء الذي تحمله مفردات كل عبارة وهي:

"بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة ، بدرجة قليلة جدا" بحيث تعطى الأوزان (5, 4, 3, 2, 1) للمستويات السابقة على الترتيب إذ كانت الفقرة إيجابية في حين تعطى الأوزان (1, 2, 3, 4, 5) للمستويات السابقة وبنفس الترتيب إذا كانت تحمل اتجاها سلبيا.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ولتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقـرات الأداة،

تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

من 1.00 – أقل من 1.80	بدرجة تقدير متدنية جداً
من 1.80 – أقل من 2.60	بدرجة تقدير متدنية
من 2.60 – أقل من 3.40	بدرجة تقدير متوسطة
من 3.40 – أقل من 4.20	بدرجة تقدير عالية
من 4.20 – 5.00	بدرجة تقدير عالية جداً

صدق أداة الدراسة وثباتها

لقد تم التحقق من صدق الأداة وذلك بعرض الاستبانة والتي تكونت من (35) فقرة علـى مجموعة من المحكمين وعددهم ثمانية محكمين (ملحق، 4) من المختصين وذوي الخبـرة مـن أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك وجامعة جدارا وبناء على ملاحظات المحكمين فقد تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة للتحقق من صدق محتوى الاسـتبانة، إذ وافق المحكمون على الاستبانة مع إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات من حيـث البناء واللغة، كما تم حذف بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة بعـد التعـديل (33) فقرة وهي صورة الاستبانة النهائية، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقـة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفـا) فبلغت قيمة الثبات (95.0).

ويوضح الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجـالات الأداة وللأداة ككل.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

جدول(2)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	التفكير	7	0.87
2	الإدراك	5	0.84
3	الاعتقاد	5	0.81
4	العلاقات	6	0.76
5	حل المشكلات	4	0.69
6	الأنظمة التمثيلية	6	0.79
الأداة ككل		**33**	**0.95**

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع (68) استبانة على أفراد عينة الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، و ذلك من خلال زيارة هذه المدارس ومقابلة المدير أو المديرة فيها وإعطائه الاستبانة وتوضيح التعليمات وطريقة الإجابة وذلك بوضع أشارة (√) في المكان المناسب حسب درجة استخدام المدير لكل فقرة من فقراتها، ثم توضيح الغاية منها راجية منهم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية مع التأكيد على أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، وقد تم استرجاع (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة نوعان من المتغيرات هما:

أولا: المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: (ذكر ، أنثى)

- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس ، بكالوريوس+ دبلوم ، ماجستير فأكثر)

- الخبرة في الإدارة: 10 سنوات فأقل ، أكثر من 10 سنوات .

ثانيا: المتغير التابع: مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات وتفريغها تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات وتحليلها

للإجابة على السؤال الأول وهو: ما درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟ استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل.

للإجابة على السؤال الثاني وهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على الأداة المتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) ؟ استخدم تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص الفروق بين متغيرات الدراسة .

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الرابع

عـــــرض نتـــائج الدراســـة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى معرفـــة درجـــة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: " ما درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجـــالات الأداة وعلـــى الأداة ككـــل والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل

المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
التفكير	1	3.49	0.97	عالية
الاعتقاد	2	3.13	1.03	متوسطة
العلاقات	3	2.73	0.87	متوسطة
الإدراك	4	2.66	1.06	متوسطة
حل المشكلات	5	2.57	0.94	متدنية
الأنظمة التمثيلية	6	2.56	0.89	متدنية
الدرجة الكلية		**2.89**	**0.81**	**متوسطة**

*الدرجة القصوى(5)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

يتبين من الجدول (3) أن **مجال (التفكير)** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,49) بانحراف معياري (0,97) وبدرجة تقدير عالية، تلاه **مجال (الاعتقاد)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.13) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال (حل المشكلات) في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) بانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير متوسطة، أما **مجال (الأنظمة التمثيلية)** فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) بانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير متدنية، وبلغ متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على **الفقرات ككل** (2.89) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة تقدير متوسطة، وبذلك يتبين أن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا جاءت بدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، فكانت على النحو التالي:

أ) فيما يتعلق بفقرات المجال الأول (التفكير):

أما ما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير جاءت على النحو التالي كما هي موضحة في الجدول (4).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الأول (التفكير)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
2	إن التفكير يقود إلى قرارات ناجحة مهما كانت ضغوط العمل وتعقيداته.	1	3.89	1.31	عالية
8	عندما لا تسير الأمور بحسب ما أريد؛ أفكر فيما ينبغي تغييره أكثر من مشاعري الشخصية.	2	3.82	1.35	عالية
20	إن رأي الآخرين هو ما يخص الآخرين لأن آرائهم تتصل بشعورهم تجاه أنفسهم أكثر من شعورهم تجاهي.	3	3.81	1.27	عالية
26	للحظ تأثير قليل جدا في النجاح أو الفشل في العمل الذي أقوم به.	4	3.78	1.14	عالية
30	عندما أحقق انجازا في العمل أعده دافعا لتحقيق الكثير من الانجازات.	5	3.42	1.45	عالية
14	أفكاري هي التي تقودني في تصرفاتي فهي تحدد النتيجة النهائية لأي عمل أقوم به.	6	3.02	1.24	متوسطة
32	النجاح في التعامل مع المرؤوسين يرتبط إلى حد كبير بأهوائهم ومشاعرهم أكثر مما يعتمد ويرتبط بكيفية تعاملي معهم.	7	2.72	1.26	متوسطة

*الدرجة القصوى(5)

يتبين من الجدول (4) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " **إن التفكير يقود إلى قرارات ناجحة مهما كانت ضغوط العمل وتعقيداته** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) بانحراف معياري (1.31) وبدرجة تقدير عالية، تلاها الفقرة رقم (8) والتي تنص على " **عندما لا تسير الأمور بحسب ما أريد؛ أفكر فيما ينبغي تغييره أكثر من مشاعري الشخصية** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (1.35) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (32) والتي تنص على " **النجاح في التعامل مع المرؤوسين يرتبط إلى حد كبير**

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

بأهوائهم ومشاعرهم أكثر مما يعتمد ويرتبط بكيفية تعاملي معهم " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) بانحراف معياري (1.26) وبدرجة تقدير متوسطة.

ب) فيما يتعلق بفقرات المجال الثاني (الإدراك):

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدراك وكانت كما هي في جدول (5).

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري ومديرات المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الإدراك).

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
15	أنا على صواب والمرؤوس على صواب لكن رؤيتنا للأمور هي التي تختلف.	1	3.12	1.45	متوسطة
3	اللقاء الأول له تأثير كبير في حكمي على المرؤوسين.	2	2.78	1.34	متوسطة
21	تصرف واحد من المرؤوس ايجابيا أم سلبيا يكفي لإطلاق حكمي عليه.	3	2.63	1.44	متوسطة
27	الوقت والزمن له تأثير كبير في إدراك المرؤوسين لما هو مطلوب منهم تحديدا.	4	2.52	1.37	متدنية
9	أدرك جيدا مواطن القوة والضعف في المرؤوسين.	5	2.22	1.18	متدنية

*الدرجة القصوى(5)

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على " **أنا على صواب والمرؤوس على صواب لكن رؤيتنا للأمور هي التي تختلف** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.12) بانحراف معياري (1.45) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " **اللقاء الأول له تأثير كبير في حكمي على المرؤوسين** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.78) بانحراف معياري (1.34) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة رقم (9) والتي

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تنص على " **أدرك جيدا مواطن القوة والضعف في المرؤوسين** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22) بانحراف معياري (1.18) وبدرجة تقدير متوسطة.

ج) فيما يتعلق بفقرات المجال الثالث (الاعتقاد):

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتقاد كما هي موضحة في جدول (6).

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاعتقاد)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	أؤمن تماما بأني قادر على النجاح ومواجهة المواقف مهما كبرت.	1	3.54	1.20	عالية
1	الضمان الوحيد للنجاح في العمل مرهون بالجهد الذي أبذله بكل دقة.	2	3.28	1.49	متوسطة
13	أحكم على تصرف المرؤوسين من خلال السبب وراء هذا التصرف.	3	3.28	1.29	متوسطة
25	المهم بالنسبة لي أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلا من الحصول على تأييد الآخرين.	4	2.95	1.46	متوسطة
19	إذا كان الفرد ناجحا في عمله فلا يعني أنه قد وصل إلى ذلك بجده واجتهاده.	5	2.58	1.33	متدنية

*الدرجة القصوى(5)

يتبين من الجدول (6) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على " **أؤمن تماما بأني قادر على النجاح ومواجهة المواقف مهما كبرت** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة تقدير عالية، تلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على " **الضمان الوحيد للنجاح في العمل مرهون بالجهد الذي أبذله بكل دقة** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.28) بانحراف معياري (1.49) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة رقم

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

(19) والتي تنص على " **إذا كان الفرد ناجحا في عمله فلا يعني أنه قد وصل إلى ذلك بجده واجتهاده** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.33) وبدرجة تقدير متدنية.

د) فيما يتعلق بفقرات المجال الرابع (العلاقات):

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات كما هي موضحة في جدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الرابع (العلاقات)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
10	السيطرة هي الطريقة الأسهل لتعويد المرؤوسين على العادات الجديدة.	1	3.03	1.40	متوسطة
22	قد يسيء لي الآخرين ولكنني أمتلك درجة من القوة الداخلية الكفيلة بأن تجعلني قادرا على مواجهتهم مرة أخرى.	2	3.02	1.36	متوسطة
16	من السهل علي إعادة علاقتي مع من أغضبني أو أهان مشاعري.	3	3.00	1.48	متوسطة
4	لو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت (حكمة أعمل بها).	4	2.68	1.36	متوسطة
31	عادة لا أسعى إلى أن يتبعني الشخص الآخر إلا بعد تكوين ألفة معه.	5	2.55	1.15	متدنية
28	للتفاؤل دور كبير لتحقيق إيماني بقدرتي على صنع العلاقة مع الآخرين.	6	2.12	0.89	متدنية

*الدرجة القصوى(5)

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على " **السيطرة هي الطريقة الأسهل لتعويد المرؤوسين على العادات الجديدة** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03) بانحراف معياري (1.40) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها الفقرة رقم (22) والتي تنص على " قد

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يسيء لي الآخرين ولكنني أمتلك درجة من القوة الداخلية الكفيلة بأن تجعلني قادرا على مواجهتهم مرة أخرى " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.02) بانحراف معياري (1.36) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة رقم (28) والتي تنص على **"للتفاؤل دور كبير لتحقيق أيماني بقدرتي على صنع العلاقة مع الآخرين** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12) بانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير متدنية.

هـ) فيما يتعلق بفقرات المجال الخامس (حل المشكلات):

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات وكانت كما هي في جدول (8)

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال الخامس (حل المشكلات)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
17	عندما تواجهني مشكلة ما فأني عادة أقفز إلى خطوة الحل فذلك يقلل من التوتر والقلق لدي.	1	2.80	1.18	متوسطة
11	إذا تعثرت أول خطوة لي في حل مشكلة تواجهني فأني افقد القدرة على المواصلة.	2	2.65	1.35	متوسطة
23	قد تجرح الآخرين لكنك قادر على أن تعتذر لهم وتتعامل مع غضبهم.	3	2.42	1.37	متدنية
5	أضع نفسي مكان المرؤوس عندما يكون هناك خلاف بيني وبينه.	4	2.40	1.30	متدنية

*الدرجة القصوى(5)

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على " **عندما تواجهني مشكلة ما فأني عادة أقفز إلى خطوة الحل فذلك يقلل من التوتر والقلق لدي** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) بانحراف معياري (1.18) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها الفقرة رقم (11) والتي تنص على " **إذا تعثرت أول خطوة لي في حل مشكلة تواجهني فإني افقد القدرة على**

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المواصلة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.65) بانحراف معياري (1.35) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة رقم (5) والتي تنص على " **أضع نفسي مكان المرؤوس عندما يكون هناك خلاف بيني وبينه** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) بانحراف معياري (1.30) وبدرجة تقدير متدنية.

و) فيما يتعلق بفقرات المجال السادس (الأنظمة التمثيلية):

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات كما هي موضحة في جدول (9).

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل فقرة من فقرات المجال السادس (الأنظمة التمثيلية)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
18	يقترن حديثي مع المرؤوسين بالتركيز على حالتهم النفسية التي تظهر على وجوههم.	1	2.85	1.35	متوسطة
6	اقتران كلامي بالتقاء عيون المرؤوسين دلالة على الانتباه لما أقوله لهم.	2	2.56	1.33	متدنية
33	أستطيع أن أدرك ما لارتفاع صوتي من تأثير على المرؤوسين.	3	2.55	1.33	متدنية
12	اهتم دائما بإبقاء ابتسامتي على وجهي عند التحدث مع المرؤوسين.	4	2.40	1.25	متدنية
29	أحب أن أرى عمل المرؤوس حتى أشعر بأنه جاد فعلا.	5	2.35	1.18	متدنية
24	أستطيع أن أكتشف من تعابير وجوه المرؤوسين مدى تفهمهم لحديثي معهم.	6	2.17	1.17	متدنية

*الدرجة القصوى(5)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بمتوسط حسابي (2.85) بانحراف معياري (1.35) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها الفقرة رقم (6) والتي تنص على " **اقتران كلامي بالتقاء عيون المرؤوسين دلالة على الانتباه لما أقوله لهم** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.56) بانحراف معياري (1.33) وبدرجة تقدير متدنية، أما الفقرة رقم (24) والتي تنص على " **أستطيع أن أكتشف من تعابير وجوه المرؤوسين مدى تفهمهم لحديثي معهم** " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) بانحراف معياري (1.17) وبدرجة تقدير متدنية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة المتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول (10) يبين ذلك.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	26	2.90	0.75
	أنثى	39	2.88	0.85
المؤهل العلمي	بكالوريوس	9	2.61	0.74
	بكالوريوس+دبلوم	36	2.88	0.79
	ماجستير فأكثر	20	3.04	0.87
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	7	1.80	0.58
	أكثر من 10 سنوات	58	3.02	0.73

يتبين من الجدول وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.6429	1	0.6429	1.2570	0.2667
المؤهل العلمي	1.2647	2	0.6324	1.2364	0.2977
عدد سنوات الخبرة	9.5853	1	9.5853	*18.7415*	**0.0001*
الخطأ	30.6868	60	0.5114		
المجموع	**42.1798**	**64**			

* فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس) حيث بلغت قيمة (ف = 1.2570) وبدلالة إحصائية (0.2667)، و(المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة (ف = 1.2364) وبدلالة إحصائية (0.2977).

ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغت قيمة (ف = *18.7415*) وبدلالة إحصائية (*0.0001*).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول (12) يبين ذلك.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/الفئة		التفكير	الإدراك	الاعتقاد	العلاقات	حل المشكلات	الأنظمة التمثيلية
	ذكر	المتوسط الحسابي	3.55	2.52	3.21	2.88	2.45	2.54
الجنس		الانحراف المعياري	0.83	0.96	1.04	0.90	0.92	0.87
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.46	2.74	3.07	2.63	2.64	2.57
		الانحراف المعياري	1.05	1.13	1.03	0.84	0.95	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.03	2.49	2.62	2.59	2.53	2.28
		الانحراف المعياري	1.14	0.73	1.03	0.76	0.62	0.74
	بكالوريوس+دبلوم	المتوسط الحسابي	3.50	2.66	3.12	2.70	2.50	2.55
		الانحراف المعياري	0.96	1.11	0.95	0.89	0.93	0.82
	ماجستير فأكثر	المتوسط الحسابي	3.69	2.72	3.37	2.86	2.70	2.71
		الانحراف المعياري	0.87	1.14	1.12	0.90	1.09	1.07
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	المتوسط الحسابي	2.12	1.71	1.77	1.69	1.79	1.62
		الانحراف المعياري	1.06	0.60	0.42	0.39	0.85	0.43
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.66	2.77	3.29	2.86	2.66	2.67
		الانحراف المعياري	0.82	1.05	0.95	0.82	0.91	0.87

يتبين من الجدول وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (13) يبين ذلك.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

جدول (13)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التفكير	0.6362	1	0.6362	0.9075	0.3446
Hotelling's Trace=0.121	الإدراك	2.4753	1	2.4753	2.3678	0.1291
الدلالة الإحصائية = 0.371	الاعتقاد	0.5017	1	0.5017	0.6064	0.4392
	العلاقات	0.1112	1	0.1112	0.1706	0.6810
	حل المشكلات	1.9786	1	1.9786	2.4128	0.1256
	الأنظمة التمثيلية	0.9481	1	0.9481	1.3508	0.2497
المؤهل العلمي	التفكير	2.7306	2	1.3653	1.9477	0.1515
Wilks' Lambda=0.851	الإدراك	0.8786	2	0.4393	0.4202	0.6588
الدلالة الإحصائية = 0.679	الاعتقاد	3.2593	2	1.6296	1.9696	0.1484
	العلاقات	0.1248	2	0.0624	0.0957	0.9089
	حل المشكلات	0.8304	2	0.4152	0.5063	0.6053
	الأنظمة التمثيلية	1.4232	2	0.7116	1.0138	0.3690
عدد سنوات الخبرة	التفكير	14.9187	1	14.9187	*21.2826*	*0.0000
Hotelling's Trace=0.464	الإدراك	8.0805	1	8.0805	*7.7295*	*0.0072
الدلالة الإحصائية = 0.001*	الاعتقاد	14.1897	1	14.1897	*17.1498*	*0.0001
	العلاقات	7.7366	1	7.7366	*11.8689*	*0.0010
	حل المشكلات	5.3076	1	5.3076	*6.4721*	*0.0136
	الأنظمة التمثيلية	7.2714	1	7.2714	*10.3600*	*0.0021
الخطأ	التفكير	42.0589	60	0.7010		
	الإدراك	62.7244	60	1.0454		
	الاعتقاد	49.6439	60	0.8274		
	العلاقات	39.1105	60	0.6518		
	حل المشكلات	49.2041	60	0.8201		
	الأنظمة التمثيلية	42.1121	60	0.7019		
المجموع	التفكير	59.6766	64			
	الإدراك	72.4406	64			
	الاعتقاد	67.3255	64			
	العلاقات	47.9889	64			
	حل المشكلات	56.1596	64			
	الأنظمة التمثيلية	50.8573	64			

* فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

يتبين من الجدول (13) ما يلي:

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α= 0.05) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس) على جميع مجالات الأداة والمتعلقة بدرجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي).

ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على جميع مجالات الأداة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الخامس

مناقشة النتـــائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا، كما يتضمن هذا الفصل التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء هذه النتائج .

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: " ما درجة استخدام مهـارات البرمجـة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال إن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى التفاوت في استخدام المـديرين لتلـك المهارات وبدرجات مختلفة من استخدام بدرجة عالية (مهارة التفكير) إلى استخدام بدرجة متدنية (مهارة حل المشكلات، ومهارة الأنظمة التمثيلية)، ويختلف هذا التفاوت من مهارة إلى أخـرى ومن مدير إلى آخر لأسباب متعددة منها: اختلاف معارف المدراء، واختلاف خبراتهم الإدارية، واختلاف أعداد الطلبة والمعلمين الذين يتعاملون معهم، واختلاف ظروف حياتهم اليومية.

وجاءت مهارة التفكير في المرتبة الأولى وبدرجة استخدام عالية، وتعزو الباحثـة ذلـك لكون المدير المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته من معلمين وطلاب، فيقع على عاتقـه مسؤولية كبيرة تتطلب منه الحذر في أقواله وأفعاله، كما تتطلب منه اتخاذ قرارات هامة وكثيرة، وهذه القرارات تحتاج إلى التفكير الجيد والمناسب ومراجعة ومتابعة القوانين والتعليمات التـي تضبطها مبتعداً عن الحظ والتفكير العشوائي، فيتخذ القرارات المناسـبة التـي تـسيّر شـؤون المدرسة على أكمل وجه، وهذه القرارات المناسبة تحقق له انجازاً؛ والتي بدورها تدفعه إلى الجد

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

والمثابرة في عمله بضغوطاتها وتعقيداتها. وعندما لا تسير الأمور كما يريد فانه يفكر بالبدائل المناسبة بعيداً عن مشاعره وأهوائه الشخصية.

كما جاءت مهارة الاعتقاد في المرتبة الثانية وبدرجة استخدام متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المدير بأنه قادر على النجاح ومواجهة المواقف مهما صعبت أو كبرت، فهو رضي بهذه المسؤولية الكبيرة كمدير فلا بد أن لديه معتقداته الذاتية التي تزيد من قوته وعزيمته والتي بدورها تساعده على تحقيق أهدافه، وتمنحه الاعتقاد الجازم والتام بنجاحه في عمله، وهذه المعتقدات تحتاج إلى الجهد الدقيق والجد والمثابرة والصبر. كما تعزو الباحثة ذلك لتعامل المدير مع مرؤوسيه فيحكم على تصرفاتهم من خلال معتقدات الأسباب والذي يتناول الدافع وراء أي تصرف أو موقف منهم.

وكما جاءت مهارة العلاقات في المرتبة الثالثة وبدرجة استخدام متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل المدير الذي يتحمل مسؤولية كبيرة تتطلب منه التعامل مع شرائح متنوعة ومختلفة من مرؤوسين ومدراء زملاء له ومعلمين وطلاب وأولياء أمور الطلبة، وهذا العمل يتطلب التوفيق بين رغباته وأسلوبه من ناحية ورغبات وميول وأسلوب تلك الشرائح التي يتعامل معها من ناحية أخرى، والذي يحتم على المدير التمتع بمهارات اتصال مع الآخرين، التي لها التأثير الكبير على تلك الشرائح، فإما أن تترك أثراً ايجابياً فتقوي العلاقة بينه وبينهم؛ فيحدث الانسجام، وإما أن تترك أثراً سلبياً فتحطم العلاقة بينه وبينهم. كما تتطلب من المدير تمتعه بالقوة الداخلية الكافية والكفيلة بان تجعله قادراً على مواجهة الصعاب والإساءات المختلفة. التفاؤل للشخص ومفهوم الذات الإيجابي لتحقيق الأيمان بقدرته على صنع العلاقة مع الآخرين.

وجاءت مهارة الإدراك في المرتبة الرابعة وبدرجة استخدام متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لكون المدير وبحكم منصبه يتقبل آراء الآخرين ممن هم أعلى أو اقل منه مسؤولية، الأمر الذي

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يتطلب منه مجاراتهم في أرائهم وقراراتهم من منظور أن الاختلاف فيما بينه وبينهم هو فقط في الرؤية للأمور. كما يدرك المدير الواقع الذي يعيش فيه كل من: مرؤوسيه وطلاب مدرسته ومعلميهم؛ لكثرة تعامله معهم فيدرك جيداً مواطن القوة والضعف فيهم، فيحسن التصرف معهم ويتخذ القرارات المناسبة بحقهم.

أما مهارة حل المشكلات فقد جاءت في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بدرجة استخدام متدنية وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة دور مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المناسبة والهامة في أسرع وقت الأمر الذي يفرض علية البحث عن أفضل الحلول بمشاركة مساعديه ومعلميه، لتسيير أمور المدرسة بأسرع وقت ومن أجل تقليل التوترات والقلق لديه. كما لطبيعة وظيفة مدير المدرسة التي تفرض عليه الصرامة في الحديث والكلام، وتقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم من طالب ومعلم وولي أمر، الأمر الذي قد يولد بعض التوترات واختلاف في الرأي مما قد يجرح الآخرين.

وأخيراً وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت مهارة الأنظمة التمثيلية بدرجة استخدام متدنية وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة هذه المهارة التي تعتمد على التعامل مع النفس الإنسانية من خلال حواسها الخمس، وهذا التعامل قليل الاستخدام والاستخدام لدى المدراء لطبيعة وظيفتهم، التي تتطلب اتخاذ القرارات والالتزام بالقوانين، وعدم المحاباة في التعامل مع الطالب أو المعلم. دون النظر إلى طبيعة تكوينهم الجسمي أو العقلي. كما أن لطبيعة هذه المهارة الدور الأكبر في تدني ممارستها فهي تتطلب استخدام بعض الكلمات والألفاظ المناسبة في الحديث مع الآخرين.

وهذا يتفق و دراسة ساين وأبراهام (Singh & Abraham, 2008) . وركزت هذه الدراسة على القضايا الرئيسة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لنجاح تنفيذ البرمجة اللغوية العصبية ومعرفة المزيد عنها باعتبارها تقنية تمد الأفراد بالمهارات التي

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

تساعدهم على الاتصال والتواصل مع العنصر البشري الذي هو العنصر المهم في إدارة المؤسسات والمنظمات، كما وأشارت دراسة سكنر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003) ، وهيلم (Helm,1990) إلى أهمية الأنظمة التمثيلية (السمعية والبصرية والحسية) في البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق الاتصالات الفعالة مما يؤدي إلى النجاح في العلاقات وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على الأداة المتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟".؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على جميع مجالات الأداة وعلى الأداة ككل المتعلقة بمهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين قد تعلموا وأدركوا كيفية التعامل مع الآخرين بحكم خبرتهم الطويلة، فالمدير يزداد أداؤه القيادي إيجاباً بزيادة عدد سنوات عمله كمدير، فالزيادة تولد لديه الثقة في نفسه مما تنعكس إيجاباً على قراراته الإدارية، كما تكسبه مجموعة كبيرة من المهارات الضرورية والهامة في عمله كمدير والتي تمكنه من القيام بأدائه القيادي على أكمل وجه.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

التوصيـــــــات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا، أوصت الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المشابهة على مناطق أخرى في محافظات المملكة المختلفة تتناول تأثير ودور البرمجة اللغوية العصبية ومهاراتها في العملية التربوية التعليمية ككل، والتركيز على مهارات البرمجة اللغوية العصبية في دورات مديري المدارس التي تعقد في كل فصل دراسي لرفع مستوى أداءهم إلى المستوى المتميز.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت محمد. (2008). **تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني): مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة**. القاهرة: دار الفجر.

ألدر، هاري. (2006). **البرمجة اللغوية العصبية: علم وفن-حديث يمكنك من تحقيق ما تريد** (الطبعة الأولى). جدة: مكتبة جرير.

أوكانور، جوزيف.(2006). (ترجمة محمد الواكد)، **التخطيط اللغوي العصبي: مرشد علمي وتدريبات عملية** (الطبعة الأولى). دمشق: دار علاء الدين.

بافيستر، ستيف وفيكرز، أماندا. (2006). **علم نفسك البرمجة اللغوية العصبية** (الطبعة الأولى). جدة: مكتبة جرير.

براديري، أندور. (2000). (دار الفاروق مترجم) **نحو النجاح: البرمجة اللغوية العصبية**، (الطبعة الثانية). جدة: مكتبة جرير.

برايلز، جوديث. (2006). **لا تطعن نفسك في ظهرك** (الطبعة الأولى). بيروت: شركة الحوار الثقافي.

تريسي، برايان. (2007). **غير تفكيرك غير حياتك** (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة جرير.

الجبوري، جاسم.(2009). **قوة البرمجة العقلية (الهندسة العقلية): إستراتيجية تغير أسلوب الحياة**. عمان: المؤلف.

جمال الدين، جمال. (2004). **الإنسان الفعال: مهارات لتحسين طريقة التفكير وتنظيم السلوك والتعامل مع الآخر** (الطبعة الأولى). دمشق: دار الفكر.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي.(2009). **جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز**.استرجع من الموقع بتاريخ 14\7\2010.

http:// www.queenrania.jo/ar/media/articles/1905

حامد، سليمان.(2009).**الإدارة التربوية المعاصرة** (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة.

حماد، شوقي سليم.(2009). **برمجة العقل (NLP) البرمجة اللغوية العصبية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

حمادات، محمد حسن محمد.(2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد** (الطبعة الأولى). عمان: دار ومكتبة الحامد.

الحناوي، محمد صالح. (1999). **أساسيات السلوك التنظيمي**. المكتب العربي الحديث.

رشيد، غالب محمد. (2001). **الإدراك والإدراك الحسي الفائق** (الطبعة الأولى). اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

روبينز، أنتوني. (2004). **قدرات غير محدودة**. الرياض: مكتبة جرير.

الزهراني، عبد الناصر عبد الرحمن. (2005). **البرمجة اللغوية العصبية**. بيروت : دار ابن حزم.

سازرلاند، كرستين. (2007). **البرمجة اللغوية العصبية NLP في 10 أيام: إتقان فن التواصل والعلاقات: الدليل المعتمد لاستخدام البرمجة اللغوية العصبية**. جدة: مكتبة جرير.

سونايت. (2004). **البرمجة اللغوية العصبية في العمل: الاختلاف الذي يحدث فارقا في مجال العمل**. جدة: مكتبة جرير.

السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر.(2003). **صناعة القائد** (الطبعة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الثانية). جدة: مكتبة جرير.

السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر. (2000). **صناعة النجاح: رحلة نجاح القرن الحادي والعشرين** (الطبعة الأولى). جدة: دار الأندلس الخضراء.

الشمراني، سلمان. (2003). **البرمجة اللغوية العصبية** (الطبعة الأولى). الرياض: دار محمد رضا.

عبيد، آلاء محمد. (2006). **البرمجة اللغوية العصبية**.عمان: دار صفـــاء.

عزايزة، عثمان موسى. (2007). **أثر نموذج دورة التعلم القائم على مهارات البرمجة اللغوية العصبية في تحصيل طلاب الصف الثامن الأساسي في العلوم واتجاهاتهم نحوها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العجمي، محمد حسنين. (2008). **القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية**. المنصورة: دار الجامعة الجديدة.

العلاق، بشير. (2010). **القيادة الإدارية**. عمان: دار اليازوري العلمية.

غوريف، ديمترس. (1986). **لغز الإدراك**. موسكو: دار التقدم.

الفقي، إبراهيم. (2008).(أميرة عرفة مترجم). **بلا حدود: إتقان مهارات وفنون البيع والتسويق** (الطبعة الثانية). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الفقي، إبراهيم. (2001). (بيبر ناشو مترجم). **البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللامحدود**. الإسكندرية: منشأة المعارف.

الفقي، إبراهيم. (2000).(سلوى كمال وفخري كمـــال مترجمان) **قوة التحكم بالذات**. دمشق: منار للنشر والتوزيع .

كارينغي، دايل .(2000). **اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل**. (الطبعة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الأولى). الرياض: مكتبة جرير.

ك، جيمس وفليت، فان. (2008).**القوة الخفية للعقل الباطن: كيف تطلق العنان لقوة العقل الباطن؟**. الرياض: مكتبة جرير.

ماكديرموت، إيان و ويندي، جاجو. (2004). **NLP مدرب البرمجة الغوية العصبية: الدليل الشامل لتحقيق السعادة الشخصية والنجاح المهني**، (الطبعة الأولى). جدة: مكتبة جرير.

المومني، واصل جميل حسين. (2008). **الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**(الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.

هاريس، كارول. (2004). **البرمجة اللغوية العصبية NLP الآن أكثر سهولة**. (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة جرير.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

المراجع الأجنبية

Genser- Medlitsch. (1997). Does Neuro-Linguistic Psychotherapy. Retrieve from the internet on 11\6\2010 from: http\\; www.en. wikpedia.Org\ wiki\user.

Helm, D.J. (1989). Improving English Instruction Through Neuro-Linguistic Programming. *New Hope Seminars at Alamogordo High School, New Mexico*. pp 110-113.

Singha, A. & Abrahamb.A. (2008). Neuro linguistic programming: A key to business excellence, Total Quality Management, Vol 19, pp139–147.

Skinner, H & Stephens, P. (2003). Speaking the same language: the relevance of neuro-linguistic programming to effective marketing communications. *The Journal of Marketing Communications*, University of Glamorgan, Treforest, Pontypridd, Rhondda Cynon Taff CF371DL, UK, Vol (9). pp 177–192.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

مـــلحـــــــــــق

(1)

استبانـــــة المحكميـــــن

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة.....المحترم/المحترمة

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان:

(مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا)

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية في جامعة اليرموك، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال الإدارة التربوية أرجو التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة وذلك من حيث :

1) وضوح الفقـــــــرات.

2) الصياغة اللغوية السليمة.

3) الانتماء للمجـــــــال.

4) أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة.

وأن الباحثة على ثـــقـــــة تامة بأن تحكيمكم لفقرات هذه الاستبانة ستكون إسهاما أساسيا في إنجاح هذه الدراسة وفي تحقيق أهدافها التربوية.

شاكرا لكم حسن تعاونكم والله الموفق

الباحثـــــــة

مريم عبد الرحمن عبد العال

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

	المجال الأول : التفكيـــــــر	وضوح الفقـرات	الصياغة اللغوية	الانتمـاء	أية تعديلات أخرى
1	إن التفكير والتخطيط يقودان إلى قـرارات ناجحة مهما كانت ضغوط العمل وتعقيداته.				
2	عندما لا تسير الأمور بحسب مـا أريـد؛ أفكر فيما ينبغي تغييره أكثر من مشاعري الشخصية.				
3	أفكاري هي التي تقودني فـي تـصرفاتي فهي تحدد النتيجة النهائية لأي عمل أقـوم به.				
4	إن رأي الآخرين هو ما يخص الآخـرين لأن آرائهم تتصل بشعورهم تجاه أنفـسهم أكثر من شعورهم تجاهي.				
5	للحظ والصدفة تأثير قليل جدا في النجـاح أو الفشل في العمل الذي أقوم به.				
6	عندما أحقق انجازا في العمل أعده دافعـا لتحقيق الكثير من الانجازات.				
7	النجاح في التعامل مع المرؤوسين يـرتبط إلى حد كبير بأهوائهم ومشاعرهم أكثر مما يعتمد ويرتبط بكيفية تعاملي معهم.				

	المجال الثاني : الإدراك	وضوح الفقـرات	الصياغة اللغوية	الانتماء	أية تعديلات أخرى
8	اللقاء الأول له تأثير كبير في حكمي على المرؤوسين.				
9	أدرك جيدا مواطن القوة والـضعف فـي المرؤوسين.				
10	أنا على صواب والمرؤوس على صواب لكن رؤيتنا للأمور هي التي تختلف.				
11	تصرف واحد من المـرؤوس ايجابيـا أم سلبيا يكفي لإطلاق حكمي عليه.				
12	الوقت والزمن له تأثير كبير فـي إدراك المرؤوسين لما هو مطلوب منهم تحديدا.				

© Arabic Digital Library - Yarmouk University
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

	المجال الثالث: الاعتقاد	وضوح الفقرات	الصياغة اللغوية	الانتماء	أية تعديلات أخرى
13	الضمان الوحيد للنجاح في العمل مرهون بالجهد الذي أبذله.				
14	أؤمن تماما بأني قادرا على النجاح ومواجهة المواقف مهما كبرت.				
15	أحكم على تصرف المرؤوسين من خلال السبب وراء هذا التصرف.				
16	إذا كان الفرد ناجحا في عمله فلا يعني أنه قد وصل إلى ذلك بجده واجتهاده.				
17	المهم بالنسبة لي أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلا من الحصول على تأييد الآخرين.				

	المجال الرابع : العلاقات	وضوح الفقرات	الصياغة اللغوية	الانتماء	أية تعديلات أخرى
18	لو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت (حكمة أعمل بها).				
19	السيطرة هي الطريقة الأسهل لتعويد المرؤوسين على العادات الجديدة.				
20	من السهل علي إعادة علاقتي مع من أغضبني أو أهان مشاعري.				
21	قد يسيء لي الآخرين ولكنني أمتلك درجة من القوة الداخلية الكفيلة بأن تجعلني قادرا على مواجهتهم مرة أخرى.				
22	للتفاؤل دور كبير لتحقيق أيماني بقدرتي على صنع العلاقة مع الآخرين.				
23	لا أسعى إلى أن يتبعني الشخص الآخر إلا بعد تكوين ألفة معه.				

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

	المجال الخامس : حل المشكلات	وضوح الفقرات	الصياغة اللغوية	الانتماء	أية تعديلات أخرى
24	أضع نفسي مكان المرؤوس عندما يكون هناك خلاف بيني وبينه.				
25	إذا تعثرت أول خطوة لي في حل مشكلة تواجهني فأني افقد القدرة على المواصلة.				
26	عندما تواجهني مشكلة ما فأني عادة ألجأ إلى خطوة الحل فذلك يقلل من التوتر والقلق لدي.				
27	قد تجرح الآخرين لكنك قادر على أن تعتذر لهم وتتعامل مع غضبهم.				
28	أخذ وجهة نظر محايدة وكأن الأمر لا يعنيني ولا يعني الآخر إذا حدث خلاف وأحكم على الموقف.				

	المجال السادس : الأنظمة التمثيلية	وضوح الفقرات	الصياغة اللغوية	الانتماء	أية تعديلات أخرى
29	اقتران كلامي بالتقاء عيون المرؤوسين دلالة على الانتباه لما أقوله لهم.				
30	اهتم دائما بإبقاء ابتسامتي على وجهي عند التحدث مع المرؤوسين.				
31	يقترن حديثي مع المرؤوسين بالتركيز على حالتهم النفسية التي تظهر على وجوههم.				
32	أستطيع أن أكتشف من تعابير وجوه المرؤوسين مدى تفهمهم لحديثي معهم.				
33	أحب أن أرى عمل المرؤوس حتى أشعر بأنه جاد فعلا.				
34	أستطيع أن أدرك ما لارتفاع صوتي من تأثير على المرؤوسين.				
35	استطيع التحكم في تعبيرات وجهي فلا يظهر علي غضب أو سرور.				

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

مـلحـــــق

(2)

استبانـــــة التطبيــق

السيد المدير/ المديرة ..... المحترم/ المحترمة

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان:

مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك.

لذا فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف جمع بيانات الدراسة وتشتمل على (33) فقرة تظم مهارات البرمجة اللغوية العصبية. والمطلوب هو التعبير عن رأيكم بكل أمانة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المربع تحت الاختيار الذي يتفق ورأيكم.

علما بأن المعلومات الواردة في الاستبيان هي لغايات الدراسة فقط، وسيتم معاملة المعلومات بسرية تامة.

المعلومات الشخصية :

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم ☐ ماجستير فأكثر

الخبرة الإدارية: ☐ 10 سنوات فأقل ☐ أكثر من 10 سنوات

شاكرا لكم حسن تعاونكم في إتمام هذا العمل ولكم كل الأجر والثواب عند الله تعالى

الباحثة

مريم عبد الرحمن عبد العال

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الاستبانة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على المدراء

رقم الفقرة	الفقـــــــــرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليل جداً
1	الضمان الوحيد للنجاح في العمل مرهون بالجهد الذي أبذله بكل دقة.					
2	إن التفكير يقود إلى قرارات ناجحة مهما كانت ضغوط العمل وتعقيداته.					
3	اللقاء الأول له تأثير كبير في حكمي على المرؤوسين.					
4	لو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت (حكمة أعمل بها).					
5	أضع نفسي مكان المرؤوس عندما يكون هناك خلاف بيني وبينه.					
6	اقتران كلامي بالتقاء عيون المرؤوسين دلالة على الانتباه لما أقوله لهم.					
7	أؤمن تماما بأني قادرا على النجاح ومواجهة المواقف مهما كبرت.					
8	عندما لا تسير الأمور بحسب ما أريد؛ أفكر فيما ينبغي تغييره أكثر من مشاعري الشخصية.					
9	أدرك جيدا مواطن القوة والضعف في المرؤوسين.					
10	السيطرة هي الطريقة الأسهل لتعويد المرؤوسين على العادات الجديدة.					
11	إذا تعثرت أول خطوة لي في حل مشكلة تواجهني فأني افقد القدرة على المواصلة.					
12	اهتم دائما بإبقاء ابتسامتي على وجهي عند التحدث مع المرؤوسين.					
13	أحكم على تصرف المرؤوسين من خلال الدافع أو السبب وراء هذا التصرف.					
14	أفكاري هي التي تقودني في تصرفاتي فهي تحدد النتيجة النهائية لأي عمل أقوم به.					
15	أنا على صواب والمرؤوس على صواب لكن رؤيتنا للأمور هي التي تختلف.					
16	من السهل علي إعادة علاقتي مع من أغضبني أو أهان مشاعري.					
17	عندما تواجهني مشكلة ما فأني عادة أقفز إلى					

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

	خطوة الحل فذلك يقلل من التوتر والقلق لدي.					
18	يقترن حديثي مع المرؤوسين بالتركيز على حالتهم النفسية التي تظهر على وجوههم.					
19	إذا كان الفرد ناجحا في عمله فلا يعني أنه قد وصل إلى ذلك بجده واجتهاده.					
20	إن رأي الآخرين هو ما يخص الآخرين لأن آرائهم تتصل بشعورهم تجاه أنفسهم أكثر من شعورهم تجاهي.					
21	تصرف واحد من المرؤوس ايجابيا أم سلبيا يكفي لإطلاق حكمي عليه.					
22	قد يسيء لي الآخرين ولكني أمتلك درجة من القوة الداخلية الكفيلة بأن تجعلني قادرا على مواجهتهم مرة أخرى.					
23	قد تجرح الآخرين لكنك قادر على أن تعتذر لهم وتتعامل مع غضبهم.					
24	أستطيع أن أكتشف من تعابير وجوه المرؤوسين مدى تفهمهم لحديثي معهم.					
25	المهم بالنسبة لي أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلا من الحصول على تأييد الآخرين.					
26	للحظ تأثير قليل جدا في النجاح أو الفشل في العمل الذي أقوم به.					
27	الوقت والزمن له تأثير كبير في إدراك المرؤوسين لما هو مطلوب منهم تحديدا.					
28	للتفاؤل دور كبير لتحقيق أيماني بقدرتي على صنع العلاقة مع الآخرين.					
29	أحب أن أرى عمل المرؤوس حتى أشعر بأنه جاد فعلا.					
30	عندما أحقق انجازا في العمل أعده دافعا لتحقيق الكثير من الانجازات.					
31	عادة لا أسعى إلى أن يتبعني الشخص الآخر إلا بعد تكوين ألفة معه.					
32	النجاح في التعامل مع المرؤوسين يرتبط إلى حد كبير بأهوائهم ومشاعرهم أكثر مما يعتمد ويرتبط بكيفية تعاملي معهم.					
33	أستطيع أن أدرك ما لارتفاع صوتي من تأثير على المرؤوسين.					

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

مـلحـــــق

(3)

فقرات الاستبانة بصورتها النهائية وحسب المجالات

رقم الفقرة	نوع الفقرة	الفقـــــــرة	المجـــال
2	+	إن التفكير يقود إلى قرارات ناجحة مهما كانت ضغوط العمل وتعقيداته.	الأول التفكير
8	+	عندما لا تسير الأمور بحسب ما أريد؛ أفكر فيما ينبغي تغييره أكثر من مشاعري الشخصية.	
14	+	أفكاري هي التي تقودني في تصرفاتي فهي تحدد النتيجة النهائية لأي عمل أقوم به.	
20	+	إن رأي الآخرين هو ما يخص الآخرين لأن آرائهم تتصل بشعورهم تجاه أنفسهم أكثر من شعورهم تجاهي.	
26	+	للحظ تأثير قليل جدا في النجاح أو الفشل في العمل الذي أقوم به.	
30	+	عندما أحقق انجازا في العمل أعده دافعا لتحقيق الكثير من الانجازات.	
32	-	النجاح في التعامل مع المرؤوسين يرتبط إلى حد كبير بأهوائهم ومشاعرهم أكثر مما يعتمد ويرتبط بكيفية تعاملي معهم.	
3	-	للقاء الأول له تأثير كبير في حكمي على المرؤوسين.	الثاني الإدراك
9	+	أدرك جيدا مواطن القوة والضعف في المرؤوسين.	
15	+	أنا على صواب والمرؤوس على صواب لكن رؤيتنا للأمور هي التي تختلف.	
21	-	تصرف واحد من المرؤوس إيجابيا أم سلبيا يكفي لإطلاق حكمي عليه.	
27	+	الوقت والزمن له تأثير كبير في إدراك المرؤوسين لما هو مطلوب منهم تحديدا.	
1	+	الضمان الوحيد للنجاح في العمل مرهون بالجهد الذي أبذله بكل دقة.	الثالث الاعتقاد
7	+	أؤمن تماما بأني قادرا على النجاح ومواجهة المواقف مهما كبرت.	
13	+	أحكم على تصرف المرؤوسين من خلال الدافع أو السبب وراء هذا التصرف.	
19	-	إذا كان الفرد ناجحا في عمله فلا يعني أنه قد وصل إلى ذلك بجده واجتهاده.	
25	+	المهم بالنسبة لي أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلا من الحصول على تأييد الآخرين.	
4	+	لو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت (حكمة أعمل بها).	الرابع العلاقات
10	-	السيطرة هي الطريقة الأسهل لتعويد المرؤوسين على العادات الجديدة.	
16	+	من السهل علي إعادة علاقتي مع من أغضبني أو أهان مشاعري.	
22	+	قد يسيء لي الآخرين ولكني أمتلك درجة من القوة الداخلية الكفيلة بأن تجعلني قادرا على مواجهتهم مرة أخرى.	
28	+	للتفاؤل دور كبير لتحقيق أيماني بقدرتي على صنع العلاقة مع الآخرين.	
31	+	عادة لا أسعى إلى أن يتبعني الشخص الآخر إلا بعد تكوين ألفة معه.	
5	+	أضع نفسي مكان المرؤوس عندما يكون هناك خلاف بيني وبينه.	الخامس حل المشكلات
11	-	إذا تعثرت أول خطوة لي في حل مشكلة تواجهني فأني افقد القدرة على المواصلة.	
17	-	عندما تواجهني مشكلة ما فأني عادة أقفز إلى خطوة الحل فذلك يقلل من التوتر والقلق لدي.	
23	+	قد تجرح الآخرين لكنك قادر على أن تعتذر لهم وتتعامل مع غضبهم.	
6	+	اقتران كلامي بالتقاء عيون المرؤوسين دلالة على الانتباه لما أقوله لهم.	السادس الأنظمة التمثيلية
12	+	اهتم دائما بإبقاء ابتسامتي على وجهي عند التحدث مع المرؤوسين.	
18	+	يقترن حديثي مع المرؤوسين بالتركيز على حالتهم النفسية التي تظهر على وجوههم.	
24	+	أستطيع أن أكتشف من تعابير وجوه المرؤوسين مدى تفهمهم لحديثي معهم.	
29	+	أحب أن أرى عمل المرؤوس حتى أشعر بأنه جاد فعلا.	
33	+	أستطيع أن أدرك ما لارتفاع صوتي من تأثير على المرؤوسين.	

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ملحـــــــق

(4)

أسمـــــاء المحكمين

الرقم	الاســـــم	الجامعـــة	القســـــم
1	د. نواف شطنـــاوي	جامعة اليرموك	إدارة تربويـــــــــة
2	د. حسن الحيـــاري	جامعة اليرموك	أصـــــول تربيـــــة
3	د. خليفة أبو عاشور	جامعة اليرموك	رئيس قسم الإدارة التربوية
4	أ.د. محمد أبو عاشور	جامعة اليرموك	الإدارة التربويـــــــة
5	أ.د. محمد الخوالـده	جامعة اليرموك	أصـــــول تربيـــــة
6	أ.د. ماجد الجـــلاد	جامعة اليرموك	مناهـــــــــج
7	د. حيدر العمـــري	جامعة جـدارا	رئيس قسم الإدارة التربوية
8	د. بدرية السامـرائي	جامعة جـدارا	إرشـــــاد وعلم نفس

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

Abstract

Abd Al-Aal, Mariam Abd-Alrahman Ibrahim. (2010). The Neuro Linguistic Programming (NLP) Skills of school principals in Al-Ramtha District. A thesis, faculty of educational studies, Al-Yarmouk University, Irbid, Jordan, Supervised by: Dr.Mohammad Saleh Bani-Hani.

This study aimed at investigating the role of Neuro-Linguistic Programming Skills in the performance of the school principals in Al-Ramtha Directorate, and learning more about Neuro linguistic Programming, which is a technique that can be used for achieving access to powerful- recognition of the intrinsic potentials, which can be used for achieving the organizational goals, which may pave the way for excellence at work and administration and effective leadership.

To achieve the purpose of the study the researcher prepared and developed a questionnaire that included (33) items, distributed into six categories: thinking, recognition, believing, human relationships, problem solving and representative schemes. After testing its validity and reliability, the questionnaire was distributed to the sample of the study, who are (68) male and female principals.

Sixty five (65) questionnaires were returned and analyzed. The study revealed the following findings:

- The degree of using Neuro-Linguistic Programming skills by the principals at the Directorate of Al-Ramtha was in the middle degree.
- No significant differences at the level of (α =0.05) were found between the means of the ratings of the participants of the study sample (principals of schools) in the role of Neuro-Linguistic Programming skills in the leading performance of the principals of schools in Al-Ramtha due to the variables of (genders, academic, qualification), and there are statistically significant

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

differences due to the variable years of experience, and in favor of the experience (more than 10 years).

Based on the findings of the study, the researcher recommends more training courses in the field of Neuro-Linguistic Programming should be offered to school principals in all the directorates of education. These courses may equip them with the necessary skills to improve their performance and lead them to a higher level of excellence.

Key words: Neuro linguistic Programming, Leadership Administration, Principals of schools.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University