



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالب/ أحمد عبدالرحمن عطالله المطرفي

إشراف

الدكتور/ خالد بن سعد السليمي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اجْعَلْ لِي صِدْقًا وَسِيرًا
وَاجْلًا عَقْدًا مِثْلَ مَا نَقَدْتَهُ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مهارات الاتصال (الاستماع، التحدث، القراءة، الكتابة، المهارات غير اللفظية) لدى قادة المدارس، وعلاقتها بمستوى دافعية العمل (المثابرة، الطموح، الإنجاز) لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: تم جمع المعلومات باستخدام استبانة مكونة من محورين رئيسيين: مهارات الاتصال ودافعية العمل.

عينة الدراسة: طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٧٥) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

أساليب التحليل الإحصائي: تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، أهمها المتوسطات الحسابية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار كروسكال واليس.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية ككل والمهارات الفرعية

٢. مستوى دافعية العمل لدى المعلمين ككل، وأبعادها الفرعية بدرجة عالية.

٣. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(٠,٠٥) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

ودافعية المعلمين للعمل. بينما لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى كلٍ من

مهارات الاتصال ودافعية العمل تُعزى لاختلاف المؤهل، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة

في التدريس.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز مهارات الاتصال لدى القادة ودافعية

العمل لدى المعلمين بطريقة مخططة.

الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال - القيادة المدرسية - دافعية المعلمين.

Abstract

The title of the study: Communication skills of school leaders and their relationship with the motivation of teachers to work from the point of view of primary school teachers in the city of Mecca.

Study Objectives: The study aimed to identify the level of communication skills (listening, speaking, reading, writing, non-verbal skills) among school leaders, and their relationship to the level of work motivation (perseverance, ambition, achievement) among primary school teachers in the city of Makkah Al-Mukarramah.

Study method: The study followed the survey method.

Study tool: The information was collected using a questionnaire consisting of two main axes: communication skills and work motivation.

Study Sample: It was applied to a stratified random sample consisting of (375) teachers from primary stage teachers in Makkah Al-Mukarramah city.

Statistical analysis methods: The data were analyzed using a number of statistical methods, the most important of which are arithmetic averages, "T" test, mono-variance analysis, and Kruskal Wallis test.

Study results: The study reached the following results:

1. The level of communication skills of school leaders was high in the overall degree as a whole and sub-skills
2. The level of work motivation for teachers as a whole, and their sub-dimensions are highly.
3. The results showed that there is a positive, correlational, positive relationship at the significance level (0.05) between the level of communication skills of primary school leaders in the city of Makkah and the motivation of teachers to work. While the results did not show the presence of statistically significant differences in the level of both communication skills and work motivation due to the difference in qualification, specialization and number of years of teaching experience.

Study Recommendations: The study recommended continuing to enhance the communication skills of the leaders and the motivation to work for the teachers in a planned manner.

Key words: communication skills - School Leadership - Teacher Motivation.

إِهْدَاءٌ

إلى أبي، لا حرمي الله نوره الذي يشع في طريقي

إلى أمي، شمس نھاري، وقمر ليلي، لا حرمي الله بركة دعواتها

إلى إخواني وأخواتي، عضدي وسندي بعد الله

إلى زوجتي رفيقة دربي

إلى أبنائي، بارك الله فيهم ورفع قدرهم وحفظهم

إلى أساتذتي الأفاضل وزملائي الأعزاء

أهدي هذه الدراسة

الباحث

شكر ونفائس

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين، وإمام المرسلين، صلى عليك الله يا خير الوري تعداداً ماهلاً الغمام وما جرى، وعلى آله وصحبه ومن بهديه اهتدى. أما بعد؛ فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ)) [رواه أبوداود]، ومن هذا الأدب النبوي الشريف، أرد الفضل لأهله، وأتقدم بالشكر لكل من دعمني أثناء إعداد هذه الدراسة، مبتدئاً بجامعة أم القرى، وكلية التربية، ثم قسم الإدارة التربوية، أخص بذلك رئيسه وجميع أعضاء هيئة التدريس الذي كانوا نموذجاً مشرفاً يُحتذى به خلال فترة دراستي بالقسم، جزاهم الله خيراً.

ويبلغ شكري مداه إلى أستاذي الفاضل، سعادة الدكتور خالد بن سعد السليمي على دعمه المتواصل، وحسن إرشاده وتوجيهه، وبشاشة وجهة، ودماثة أخلاقه، حفظه الله، وبارك في عمره وعلمه، وجزاه خيراً على كل ما قدم.

كما أشكر أستاذي الفاضل، عضوي لجنة المناقشة، سعادة الأستاذ الدكتور عباس بله محمد أحمد، وسعادة الدكتور محمد عثمان الثبتي، على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذا الدراسة، جزاهما الله خيراً وبارك في علمهما.

والشكر موصول لأستاذي الفاضل، سعادة الأستاذ الدكتور عباس بله محمد احمد، وسعادة الدكتور حمدان محمد دخيل الله الحربي، لتفضلهما بتحكيم خطة الدراسة.

كما أشكر أستاذتي الأفاضل الذي شاركوا في تحكيم أداة الدراسة. والشكر الجزيل للأخوة المسؤولين في إدارة تعليم مكة، وقادة المدارس الابتدائية على تسهيل تطبيق أداة الدراسة، كما أشكر الزملاء الأعزاء معلمي المرحلة الابتدائية على تعاونهم في تعبئة الاستبانة. والشكر لأسرتي الكريمة على دعمها المتواصل وتحفيزها الدائم خلال فترة الدراسة وإعداد الرسالة، ولكل من قدم دعمه وخصني بدعواته.

لكم جزيل الشكر، وجميل العرفان، والله سبحانه أسأله أن يحفظكم ويجزيكم عني خيراً، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

فهرس الموضوعات

الصفحات	الموضوعات
ب	- ملخص الدراسة
ج	- Abstract
د	- إهداء
هـ	- شكر وتقدير
و	- فهرس الموضوعات
ح	- فهرس الجداول
٩-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	■ المقدمة.
٤	■ مشكلة الدراسة.
٥	■ أسئلة الدراسة.
٦	■ أهداف الدراسة.
٦	■ أهمية الدراسة.
٧	■ حدود الدراسة.
٨	■ مصطلحات الدراسة.
٤٥-١٠	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
١١	أولاً: الإطار النظري
١١	■ المبحث الأول: مهارات الاتصال المدرسي
١١	- تعريف الاتصال
١٢	- تعريف مهارات الاتصال
١٣	- عناصر عملية الاتصال المدرسي
١٧	- أهمية مهارات الاتصال لقادة المدارس
١٩	- مهارات الاتصال اللازمة لقادة المدارس
٢٥	■ المبحث الثاني: دافعية العمل لدى المعلمين
٢٥	- تعريف دافعية العمل
٢٧	- أهمية دافعية العمل لدى المعلم

الصفحات	الموضوعات
٢٩	– أبعاد دافعية العمل
٣٢	– العوامل التي تسهم في زيادة دافعية العمل لدى المعلمين
٣٤	ثانياً: الدراسات السابقة:
٣٤	– المحور الأول: الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال لدى القيادات التعليمية.
٣٨	– المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دافعية العمل عند المعلمين.
٤١	– المحور الثالث: الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال والدافعية للعمل.
٤٣	– التعليق على الدراسات السابقة
٥٥ - ٤٦	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٧	▪ منهج الدراسة
٤٧	▪ مجتمع الدراسة
٤٧	▪ عينة الدراسة
٤٩	▪ أداة الدراسة
٥٤	▪ الأساليب الإحصائية
٧٢-٥٦	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها
٥٧	▪ عرض نتائج السؤال الأول وتفسيرها ومناقشتها
٦٣	▪ عرض نتائج السؤال الثاني وتفسيرها ومناقشتها
٦٦	▪ عرض نتائج السؤال الثالث وتفسيرها ومناقشتها
٦٧	▪ عرض نتائج السؤال الرابع وتفسيرها ومناقشتها
٦٩	▪ عرض نتائج السؤال الخامس وتفسيرها ومناقشتها
٧٥-٧٢	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
٧٣	▪ ملخص نتائج الدراسة
٧٣	▪ توصيات الدراسة
٧٤	▪ مقترحات الدراسة
٨٤-٧٦	المراجع
١٠١-٨٥	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
١	توزيع معلمي المرحلة الابتدائية حسب مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة	٤٧
٢	بيانات توزيع عينة الدراسة	٤٨
٣	خصائص عينة الدراسة	٤٨
٤	وصف محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة في نسختها الأولية	٥٠
٥	وصف الاستبانة بعد تعديلات المحكمين	٥٢
٦	معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، وبين الأبعاد ومحاورها ($n=30$)	٥٣
٧	معاملات ثبات محاور الاستبانة وأبعادها وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ ($n=30$)	٥٤
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور مهارات الاتصال لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	٥٧
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات الاستماع	٥٨
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات التحدث	٥٩
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات القراءة	٦٠
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات الكتابة	٦١
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات الاتصال غير اللفظي	٦٢
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور دافعية العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	٦٣
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المثابرة	٦٤
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الطموح	٦٤
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الإنجاز	٦٥
١٨	معاملات ارتباط بيرسون بين محوري مهارات الاتصال لدى قادة المدارس ودافعية العمل لدى المعلمين	٦٦
١٩	نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة على محور مهارات الاتصال حسب متغير التخصص	٦٧
٢٠	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق في محور مهارات الاتصال حسب متغير المؤهل العلمي	٦٨

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٨	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في محور مهارات الاتصال حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس	٢١
٦٩	نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة على محور دافعية العمل حسب متغير التخصص	٢٢
٧٠	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق في محور دافعية العمل حسب متغير المؤهل العلمي	٢٣
٧١	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في محور دافعية العمل حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس	٢٤

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد الاتصال سمة ملازمة لحياة الإنسان في كافة الجوانب التي تتطلب تفاعل وتواصل مع الآخرين، وهو عملية ضرورية لاستمرار الحياة؛ فمن خلال الاتصال الفعال تتحقق الأهداف، وتُنجز الأعمال، ويتفاعل الناس، ويحدث التفاهم، وتقل تبعاً لذلك الصراعات في الحياة والعمل.

وقد حظيت عملية الاتصال باهتمام كبير في كثير من المجالات بما في ذلك المجال الإداري، إذ تُعد ركناً من أركان الإدارة المعاصرة، وفي هذا الصدد أشار الفراء (٢٠٠٦، ١٩٢) إلى أن عملية الاتصال من أهم الوظائف الإدارية للقائد؛ حيث إن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن خلال الاتصال الفعال يمكن توحيد الجهود الجماعية، والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة العمل، كما يُعد الاتصال عنصراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين؛ فهو من أكثر الوسائل فعالية في الإشراف على العاملين ومتابعتهم وتوجيههم.

ولذلك أصبح من الضروري للعاملين في كافة المؤسسات والمستويات الإدارية امتلاك مهارات الاتصال والقدرة على التواصل الفعال؛ حيث أشار عبدالمولى (٢٠٠٨، ١٠٨) إلى أن العاملين في الإدارة العليا (القيادة الإدارية) بحاجة لمهارات الاتصال لمتابعة تنفيذ الخطط وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما أن العاملين بالإدارة الوسطى (الإدارة الإشرافية) بحاجة كبيرة لمهارات الاتصال لأنهم يمثلون الفئة الأساسية التي يجب أن تمتلك المهارات الإنسانية اللازمة للتحفيز والقدرة على التنفيذ، أما العاملين في الإدارة الدنيا (الإدارة التنفيذية)، فهم الذين يتواصلون مباشرة مع المستفيدين والجمهور، وحاجتهم لمهارات الاتصال لا تقل عن المستويات الإدارية الأعلى.

وتزداد أهمية امتلاك القيادات لمهارات الاتصال، لما لهذه المهارات من تأثير إيجابي في أداء العاملين معهم للعمل، وقدرتهم على الانجاز وتحسين دافعيتهم؛ حيث أشار سلام (٢٠٠٧،

١٦) إلى أن أحد أهم معايير نجاح العمل وتحقيق أهدافه في المؤسسات العالمية الرائدة يتمثل في امتلاك القيادات مهارات الاتصال والقدرة على العمل مع الآخرين.

ووفقاً لشحور (٢٠٠٩، ٩)؛ فإن امتلاك مهارات الاتصال يؤثر داخلياً على الفرد نفسه، وخارجياً على المحيطين به والمتعاملين معه؛ فمهارات الاتصال تساعد في تحسين السلوك، وبناء العلاقات الاجتماعية العملية والعاطفية والمحافظة عليها، كما تمكن من التأثير في الآخرين؛ فهي بمثابة جسر بين المعرفة والفهم، تُحدثُ تغييراً إيجابياً في نمط التفكير؛ فتمنح الفرد إدراكاً جديداً لقدرة على التواصل والتأثير، وحباً وارتباطاً للتواصل والتفاعل وتأثيراً إيجابياً في السلوك، وتحفيزاً على النمو والتحسين والاستمرار وتنمية الدافعية لدى العاملين.

ويؤكد عرب (٢٠٠٧، ١٠) ورضا (٢٠١٠، ١١) على أن مهارات الاتصال تسهم في نجاح العمل، وتحفيز العاملين على إدارة الأزمات، والابتكار والإبداع في العمل ومواجهة المشكلات، وتوجيه السلوك الفردي والجماعي للأشخاص، كما تحفز وتنشط الفرد للقيام بالأدوار المطلوبة منه؛ فهي من أقوى العوامل المؤثرة في دافعية العمل.

إن ما سبق يشير بوضوح إلى أن امتلاك القيادات لمهارات الاتصال له علاقة بنجاح العاملين وتنمية اتجاهاتهم وتحفيزهم للإنجاز، وتحسين دافعتهم للعمل.

وتزداد أهمية مهارات الاتصال عندما ترتبط بالقيادة التربوية؛ حيث أشار كابور (٢٠١٠، ٢٧٦) إلى أنه بمقدار تمكن قادة المدارس من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على المعلمين والعاملين إيجاباً، فتزداد مشاعر الانتماء للمدرسة، وتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، نتيجة تنشيط الدافعية وتحفيز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي؛ فقدرة قائد المدرسة على الاتصال الفعال بالمعلمين تؤدي دوراً كبيراً في تكوين الكفاءة الذاتية للمعلم ودافعيته للعمل، وانعكاس ذلك على عمله ومدى نجاحه فيه، وحسن تغلبه على المصاعب والعقبات التي تعترضه.

ويُعد موضوع الدافعية للعمل من الموضوعات ذات الأهمية البالغة، خاصة عندما ترتبط بالمعلم، لأن استثارة وتحسين دافعية المعلم كما أشار خلف (٢٠١٣، ٧٦٦) تمثل أحد أهداف التربية المعاصرة، لدورها وانعكاسها الكبير على أداء الطلاب وقدراتهم التربوية والتعليمية، وتأثيرها في توفير بيئة تربوية فعالة ونشطة في المدرسة؛ فالمعلم هو العنصر الأكثر

تأثيراً في تعليم الطلاب وإثارة دافعيتهم للتعلم وتحسين اتجاهاتهم نحو العملية التعليمية والمدرسة، وهذا يؤثر بالتالي في تحقيق أهداف العملية التعليمية ومسايعها.

مما سبق يتضح أن البيئة المدرسية هي بيئة تفاعلية متكاملة، يتأثر الأداء فيها بطبيعة العلاقة والاتصال بين أفرادها، وأن امتلاك مهارات الاتصال الفعال من قبل قادة المدارس يمكن أن يسهم في تنمية وتحسين دافعية المعلمين، بما ينعكس إيجاباً على دافعية الطلاب للتعلم، وتحسين بيئة التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية، وبذلك فإن دراسة واقع هذه العلاقة بين مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين يُعد ضرورة من وجهة نظر الدراسة الحالية يجب التعرف عليها.

مشكلة الدراسة:

تبدو أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية من خلال ما يحققه من إيجابيات وقدرة على مواجهة المشكلات وتقليل الصراعات، ويشير الشريف (٢٠١٣، ١٨٨) إلى أن أهمية الاتصال تظهر بوضوح في القيادة المدرسية، نتيجة لاتساع أطراف عملية الاتصال خاصة وأن تأثيرها يمتد من قيادة المدرسة للمعلمين، ومنهم للطلاب وأولياء أمورهم، ولذلك فإن قائد المدرسة يستطيع تحقيق النجاح والفاعلية في قيادة مدرسته، إذ توافرت لديه مهارات الاتصال، إذ تُعد هذه المهارات بمثابة المثيرات أو النشاطات القادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها من المعلمين، كما أن الاتصال ومهاراته يرتبط بجوانب مهمة من العوامل التي يتأثر بها المعلمون، والتي يمكن أن تؤثر في أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، ومدى رغبتهم في الإقبال على العمل، ومن أهمها دافعيتهم للعمل.

ويؤكد علي (٢٠٠٧، ١٥٤) على أن الاتصال الفعال لدى قادة المدارس، وقدرتهم على إدارة مستوى جيد وفعال من الاتصال والعلاقات الإنسانية في المدرسة يؤثر بصورة إيجابية ملموسة في أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، والارتقاء بالعملية التعليمية بمختلف عناصرها وفعاليتها. وقد أكدت نتائج دراسة شتيا (٢٠١٧) على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى دافعية معلمي المرحلة الأساسية، كما أكد مذكر (٢٠٠٦) ونديدي وأليكا (Nddi & Alike, 2018) على

أهمية ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال وأن لها دوراً فعالاً في تحسين مستوى أداء المعلمين ودافعيتهم للعمل.

وعلى الرغم من أهمية مهارات الاتصال لدى قادة المدارس وتأثيرها الإيجابي في مستوى دافعية المعلمين للعمل، إلا أن الباحث لاحظ قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، كما لاحظ قلة اهتمام بعض قادة المدارس بمهارات الاتصال وتطبيقاتها العملية في البيئة المدرسية، إضافة إلى ضعف هذه المهارات لدى البعض الآخر، وهو ما استشعر معه الباحث الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع واستيضاح العلاقة بين المتغيرين، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في: الكشف عن العلاقة بين مهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى مهارات الاتصال (الاستماع، التحدث، القراءة، الكتابة، والمهارات غير اللفظية) لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى دافعية العمل (المثابرة، الطموح، الانجاز) لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مهارات الاتصال لدى القيادات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في دافعية العمل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة مستوى مهارات الاتصال (الاستماع، التحدث، القراءة، الكتابة، والمهارات غير اللفظية) لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
٢. معرفة مستوى دافعية العمل (المثابرة، الطموح، الانجاز) لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل.
٤. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مهارات الاتصال لدى القيادات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس.
٥. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في دافعية العمل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١. الأهمية العلمية: تتضح الأهمية العلمية في عدة جوانب أهمها:
 - أهمية متغيري الدراسة (مهارات الاتصال، ودافعية العمل)، كأحد مكونات وأسس النجاح في العمل؛ فمهارات الاتصال من المهارات الضرورية للعاملين في كافة المستويات الإدارية وفي جميع المؤسسات، خاصة المؤسسات التربوية، كما أن الدافعية للعمل أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي، والانجاز والقدرة على الإبداع وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - أهمية الفئة التي يتم إجراء الدراسة عليها، وهي أهمية مكتسبة من مكانة ودور المعلم في نجاح العملية التعليمية، كونه أحد المرتكزات التي تستند عليها المنظومة التربوية في تحقيق أهدافها، أضف لذلك سيادة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بالمؤسسات التربوية بالمملكة،

وضرورة أن يطورها القادة بامتلاك وتطبيق مهارات الاتصال التي تحفز المعلمين وتزيد من دافعيتهم للعمل.

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مهارات الاتصال والدافعية للعمل في البيئة التعليمية، وأن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية تشري مكتبة الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية.

٢. الأهمية العملية (التطبيقية)، وتتضح في النقاط التالية:

- يؤمل أن تستفيد إدارة التعليم من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين، والعمل من خلال البرامج التدريبية وأساليب التنمية المهنية المتعددة على تلافي أوجه القصور إن وجدت، وتعزيز الجوانب الإيجابية.

- قد يستفيد مشرفو القيادة المدرسية من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية المتعلقة بها، وتوظيف الأساليب الإشرافية في تليتها.

- يؤمل أن يستفيد قادة المدارس الابتدائية من نتائج الدراسة في التعرف على أهم المهارات الاتصالية التي ينبغي عليهم امتلاكها للتعامل مع المعلمين، كما يمكن أن يستفيد المعلمون من الأداة في التعرف الجوانب التي تحسن دافعيتهم للعمل.

- قد يستفيد الباحثون في الإدارة التربوية والتخطيط من نتائج الدراسة، ومن أداتها في إعداد مقاييس لمهارات الاتصال والدافعية للكشف الدوري عن مستواها وتخطيط عمليات التنمية المهنية للقادة والمعلمين في ضوءها.

حدود الدراسة:

طبقت الدراسة وفقاً للحدود التالية:

١. الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على: مهارات الاتصال بأبعادها (الاستماع، التحدث، القراءة، الكتابة، والمهارات غير اللفظية) لدى القيادات المدرسية، وعلاقتها بدافعية العمل بأبعادها (المثابرة، الطموح، الانجاز) لدى المعلمين.

٢. الحد البشري: معلمي المرحلة الابتدائية.

٣. الحد المكاني: المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

٤ . الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١ هـ.

مصطلحات الدراسة:

١ . مهارات الاتصال:

عرّف عبدالقادر (٢٠١٧، ٢٣) الاتصال بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر، وهو عملية يتم فيها نقل رسالة من مُرسل إلى مُستقبل خلال فترة زمنية محددة، بهدف الوصول إلى مقصد محدد، يقوم بتحديد أطراف الاتصال فيما بينهم".

أما مهارات الاتصال؛ فقد عرفها العجمي (٢٠١٤، ٦) بأنها "السرعة والدقة والجودة في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر وتسلّمها من شخص إلى آخر من خلال التحدث، الاستماع، القراءة، الكتابة والاتصال غير اللفظي".

ويُعرف الباحث مهارات الاتصال إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: المهارات التي يستخدمها قادة المدارس الابتدائية في التواصل والتفاهم، والتي تسهل التعامل والتفاعل بما يحقق انسيابية وسلاسة العمل في المدرسة، والتي تشمل المهارات اللفظية وغير اللفظية، وتقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محور مهارات الاتصال في أداة الدراسة.

٢ . الدافعية للعمل:

دافعية العمل هي مركب من مصطلحي: الدافعية والعمل، فأما الدافعية؛ فقد عرف شحاتة والنجار (٢٠٠٤، ١٨٤) بأنها "القوة الداخلية الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له".

بينما عرّف فلية والزكي (٢٠٠٤، ١٨٦) العمل بأنه "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والأعمال المتشابهة التي يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد باعتبارها مصادر تحقق نشاطاً اقتصادياً منتجاً، وتتمثل هذه المصادر في: الطاقة، ومهارات الأفراد المشتركين في تحقيق هذا النشاط".

أما الدافعية للعمل؛ فقد عرفها المشعان (٢٠١٦، ١٨٢) بأنها "الميل لأداء أو بذل الجهد المطلوب لتحقيق الإنتاج العالي من الناحيتين الكمية والكيفية، ويشير التوقع إلى أن الأداء سينتج عنه إشباع الحاجات".

وتُعرف دافعية العمل إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: العوامل التي تولد الرغبة بالانجاز وتحقيق معلمي المرحلة الابتدائية لأهدافهم، وتُقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محور دافعية العمل في أداة الدراسة.

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض الفصل الحالي الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

أولاً: الإطار النظري:

تم تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين، يتناول أولهما مهارات الاتصال المدرسي، ويتناول الثاني الدافعية للعمل، وفيما يلي تفصيلهما:

المبحث الأول: مهارات الاتصال المدرسي:

يُعد الاتصال سمة إنسانية ومكون اجتماعي يمثل أحد أسس الرقي والتقدم الإنساني؛ فالإنسان اجتماعي بطبعه، وهذه الاجتماعية لا تتحقق إلا بالتواصل والتفاعل مع الآخرين. وكما أن الاتصال ضرورة للحياة بكامل جوانبها؛ فهو أيضاً ضرورة للمؤسسات واستقرارها وتقدمها، خاصة المؤسسات التربوية، وهو ما يتطلب توافر شروطه ومهاراته لدى القائمين بالتواصل من أجل أن تحقق عملية الاتصال أهدافها وتؤدي ثمارها في توفير بيئة عمل إنسانية ومحفزة ومحقة للرضا الوظيفي، لذلك يحاول الباحث من خلال هذا المبحث التعريف بالاتصال ومهاراته، وعناصره، وأهميته، وأنواع مهارات الاتصال.

تعريف الاتصال:

يأتي الاتصال في اللغة العربية من الوصل؛ حيث أشار الزبيدي (٢٠١٠، ١٢) بأنه يعني "الوصول إلى الشيء أو بلوغه، أو الانتهاء إليه".

وإصطلاحاً، عرفه فلية والزكي (٢٠٠٤، ٤٧) بأنه "عملية نقل المعلومات والآراء والاتجاهات بواسطة عدة قنوات منبعها المصدر القائم بهذه العملية، وهي العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة؛ حيث يتم في هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين".

كما عرفه الجهوية (٢٠٠٩، ٢٧) بأنه "عملية يتم بمقتضاها نقل فكرة أو معلومة إل فرد أو مجموعة من الأفراد، وقد تكون من مجموعة من الأفراد إلى فرد، أو من فرد إلى فرد؛ ويشترط فيها توافر عناصر الاتصال، وهي: المرسل، المستقبل، الوسيلة المستخدمة في عملية

الاتصال، وقد تكون كلمات لفظية أو منطوقة، أو الاثنتين معاً، أو كتابات (مراسلات، مخططات، رسوم بيانية، وغيرها)"

ووفقاً للعوفي والجميدي (٢٠١٠، ٢١) فإن مفهوم الاتصال يشير إلى "قدرة الشخص على نقل ملاحظاته وأفكاره للآخرين عن طريق الكلمات المكتوبة أو شفهاياً أو باستخدام الرسوم والأشكال البيانية أو المخططات أو اللوحات".

وأما الاتصال في الاصطلاح الإداري؛ فقد عرفه القاضي (٢٠٠٦، ٣٠١) بأنه "عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، ومن خلال الاتصال يتفاعل مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتتولد الروابط والصلات والتشابكات؛ فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم".

وعرفه العجمي (٢٠١٤، ١٢) بأنه "ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات بهدف انسياب المعلومات والأفكار بكفاءة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات المختلفة في المنظمة".

وعلى المستوى التربوي؛ فقد عرّف عزب (٢٠٠٨، ٢٠٥) الاتصال بأنه "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وعرضية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وكذا بينها وبين المجتمع الخارجي وبالعكس".

يتبين من هذه التعريفات أنها تتفق في مضمونها على أن الاتصال عملية اجتماعية تقوم على التفاعل ونقل الأفكار والمعلومات بين متلقي ومرسل، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، لإيصال رسالة وتحقيق هدف معين باستخدام وسائل لفظية أو غير لفظية، وأنها عملية تؤثر وتتأثر بأطراف الاتصال في أي مؤسسة تربوية أو غير تربوية، أو على أي مستوى إداري أو فردي تتم فيه.

تعريف مهارات الاتصال:

يُعد مصطلح المهارات في اللغة من المصطلحات المرتبطة بالكفاءة واتقان العمل؛ والماهر كما عرفه ابن منظور (١٤١٤، ٨٥/٥) هو "الحاذق في العمل"، وعرف ابن القوطية

(١٩٩٣، ١٥١) المهارة بأنها "إحكام الشيء" أي: الاتقان في أدائه، كما عرفها الرئيس (٢٠١٧، ١٦٤٠) بأنها "القدرة على أداء عمل بجدق، وبراعة".

واصطلاحاً، عرف فلية والزكي (٢٠٠٤، ٢٤١) المهارة بأنها "الأداء الذي يقوم به الفرد في سهولة ودقة، سواء كان هذا الأداء جسيماً أو عقلياً".

أما مهارات الاتصال؛ فيرى العجمي (٢٠١٤، ٦) أنها تعني "السرعة والدقة والجودة في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر وتسلّمها من شخص إلى آخر من خلال التحدث، الاستماع، القراءة، الكتابة والاتصال غير اللفظي".

وعرفها عبدالرسول (٢٠١٦، ٨١) بأنها "القدرات العقلية والعملية الخاصة بإعداد المضمون الاتصالي وإرساله إلى المتلقي بوسيلة مناسبة لإحداث الأثر المطلوب".

ووفقاً للجنوبي (٢٠١٨، ١٤٦) فإن مهارات الاتصال تعني "إيصال المعنى المراد بصورة تضمن تجاوز الطرف الآخر وإقناعه، وتحقيق الهدف المرجو من الاتصال".

وعلى مستوى القيادة المدرسية؛ فقد عرف طيب والشمري (٢٠١٦، ١٢٧) مهارات الاتصال بأنها "مجموعة السلوكيات التي يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع أعضاء الفريق عند إرساله الرسائل اللفظية وغير اللفظية، بهدف التأثير وإحداث تغيير فيهم للأفضل".

كما عرفها عناني (٢٠١٨، ٥٦٧) بأنها "مجموعة من الأساليب والسلوكيات والاستجابات التربوية التي يظهرها القائد كمرسل أثناء عملية التوجيه، وتتسم بسمات إبداعية وتهدف إلى تنمية الإبداع لدى المعلمين".

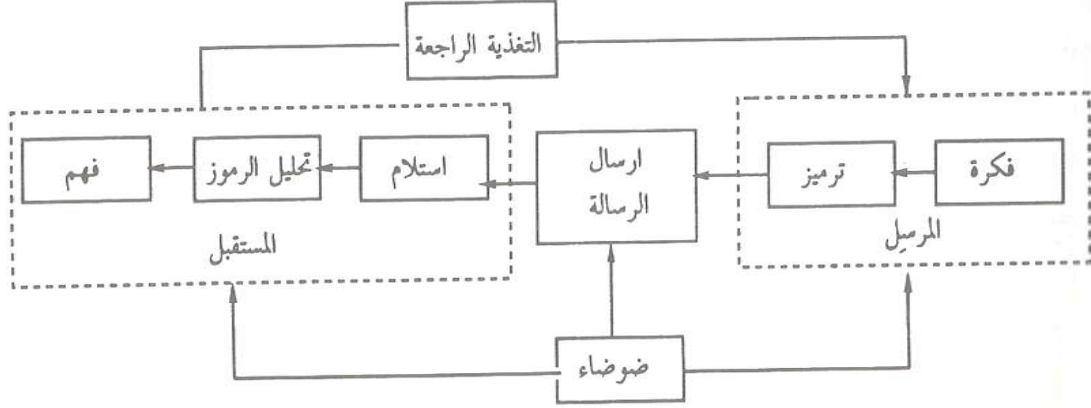
يتضح من هذه التعريفات أن مفهوم مهارات الاتصال يشير إلى كفاءة قادة المدارس في التواصل مع المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال استخدام أساليب لفظية وغير لفظية مناسبة لحالة الاتصال والرسالة الاتصالية والمتلقين لها، ويمكن من خلالها تحفيز المعلمين وإحداث تغييرات هادفة في أدائهم وتحقيق رضاهم عن العمل.

عناصر عملية الاتصال المدرسي:

تتكون عملية الاتصال في أي مؤسسة تربوية من مجموعة من العناصر الرئيسة، والتي حددها زيتون (٢٠٠٤، ٤١١) في أربعة عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها، وهي: المرسل (Sender)، المستقبل (Receiver)، قناة الاتصال (Channel)، الرسالة

(Message). وأضاف لها لال والجندي (٢٣، ٢٠٠٦) مكون خامس، وهو: التغذية الراجعة (Feed back).

وبحسب فرشان (٩٩، ٢٠١٢) فإن عملية الاتصال لا تتم مهما كان نوعها أو المكان الذي تجرى فيه، إلا عن طريق تداخل هذه العناصر أو المكونات الخمس الضرورية. ويوضح الشكل (١) مكونات العناصر الرئيسة في عملية الاتصال:



شكل (١) عناصر عملية الاتصال (شاويش، ٢٠١٣، ٥٦٩)

وفيما يلي توضيح هذه العناصر:

١. المرسل (Sender):

يمثل المرسل نقطة البداية في العملية الاتصالية في المدرسة، وقد يكون المرسل قائد المدرسة أو المعلم أو مشرف تربوي، أو أي فرد يقوم بتوجيه رسالة إلى آخرين داخل المدرسة، والمرسل كما عرفه شاويش (٥٦٩، ٢٠١٣) هو الذي يكون عنده فكرة يقوم بترميزها بطريقة يمكن فهمها على شكل كلمات أو أرقام أو صور أو أية رموز لها مدلولات معينة.

فالمهمة الرئيسة للمرسل كما أوضحها زيتون (٤١٦، ٢٠٠٤) هي تصميم الرسالة الاتصالية في رموز مفهومة، ثم إرسالها إلى المستقبلين. وبذلك فهو يعتبر مصدر الاتصال، والمصدر الجيد يجب أن تتوفر فيه شروط، منها: الإلمام بموضوع الرسالة، والتمكن من مهارات الاتصال، ومعرفة النظام الاجتماعي الذي تدور فيه عملية الاتصال.

وذكر عبدالرسول (٨٢، ٢٠١٦) أن المرسل كي يحقق أهدافه ويتغلب على المشكلات الدلالية والتشويش، فلا بد له من استخدام جمل بسيطة وكلمات سهلة يمكن فهمها، والاستعداد لإلقاء محتوى الرسالة، واستخدام البيئة المناسبة لتقديمها، وتوظيف مهارة الصوت

والكلام المنطقي الجيد المنظم الذي يركز على النقاط الرئيسة ويستخدم لغة واضحة مفهومة، بصوت عالٍ واضح غير متلعثم

٢. الرسالة (the message):

تعتبر الرسالة كما ذكر فرشان (٢٠١٢، ١٠٤) من أهم مكونات الاتصال؛ حيث يتوقف عليها الفهم والتأويل وكل ما يتبعها من عمليات فكرية ووجدانية ونفسية من طرف المستقبل.

وتمثل الرسالة كما أوضح أبوناصر (٢٠٠٨، ٧٥) الموضوع الأساس المراد نقله إلى العاملين، وقد تكون في صورة شفوية أو كتابية، أو تأخذ شكلاً من الأشكال أو باستخدام الرموز، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة ولا تخضع للتأويلات المتعددة حتى تحقق هدفها، وتقلل التشويش الذي قد يؤثر على مستقبلها.

٣. قناة الاتصال (Channel):

تتعدد قنوات أو وسائل الاتصال التي يتم إيصال رسالة قائد المدرسة من خلالها للمعلمين والعاملين معه، فوسيلة الاتصال هي التي تربط المرسل بالمستقبل، وهي كما أشار أبوناصر (٢٠٠٨، ٧٦) الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبلين، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، واللجان والهاتف والمحمول والندوات، وهناك قنوات الاتصالات المكتوبة، كالخطابات، والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح المكتوبة.

وحيث إن هناك عدة وسائل اتصال يمكن الاختيار من بينها، وأن لكلٍ منها مزاياها وعيوبها؛ فقد أشار شاويش (٢٠١٣، ٥٧٠) إلى أن الاختيار الصحيح لوسيلة الاتصال أمر حيوي لتحقيق الاتصال الفعال.

وهناك عدة معايير كمية ونوعية يتم على أساسها اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، حددها عبدالرسول (٢٠١٦، ٩٢) في: حجم المتلقين أو المستقبلين للرسالة، وخصائصهم، والتأثيرات أو الأهداف المراد تحقيقها، وقابلية المتلقين لاستقبال الرسالة بأكثر من وسيلة من أجل تحقيق مزيد من التأثير.

٤. المستقبل (Receiver):

المستقبل هو الطرف الآخر للاتصال، وهو المستهدف بالرسالة الاتصالية، والذي يرجو قائد المدرسة أن تكون الرسالة مؤثرة فيه ومحقة لأهدافها، والمستقبلين قد يكونون المعلمين، أو العاملين في المدرسة، أو الطلاب، أو أولياء الأمور، أو المجتمع المحلي للمدرسة، وفي هذا الصدد يشير سلامة (٢٠٠٦، ١٩) إلى أن تفسير محتوى الرسالة وفهمها ينعكس في أنماط السلوك التي يقوم بها المستقبل، لذلك لا يقاس نجاح الرسالة في الوصول إلى المستقبل بما يقدمه المرسل، بل بما يقوم به المستقبل من سلوك يظهر من خلاله مستوى تأثير الرسالة المطلوب، علماً أن إدراك المستقبل للمقصود من الرسالة يتوقف على خبراته ومهاراته وحالته النفسية والاجتماعية فضلاً عن وضوح الرسالة ودقتها، وبذلك لا تصبح مهمة المرسل التلقين والإلقاء، وإنما مهمته تهيئة مجالات الخبرة للمستقبل، وتهيئة الظروف التي تسمح باكتساب الخبرة، وتعديل أنماط السلوك أو الأداء بعد دراسة العوامل الموجودة في بيئة العمل، والتي تؤثر على قدرة المستقبل على التعلم واكتساب الخبرة.

ويؤكد شاويش (٢٠١٣، ٥٧٠) على أهمية أن يكون المستقبل مستعداً للرسالة، ويمكنه فك رموزها وتحويلها إلى أفكار، فالاتصال الفعال يحدث فقط عندما يحصل كل من المرسل والمستقبل على نفس المعاني للرموز التي تتكون منها الرسالة، أو على الأقل معاني مشابهة، وبذلك لا يكون الاتصال كاملاً ما لم يتم فهمه.

٥. التغذية الراجعة (Feed back)

تعبر التغذية الراجعة كما أشار لال والجندي (٢٠٠٦، ٢٤) عن رد فعل المستقبل على الرسالة؛ حيث يتبدل موضع طرفا الاتصال (المرسل والمستقبل). وقد تكون التغذية الراجعة ايجابية بالقبول أو سلبية برفض محتوى الرسالة. وللتغذية الراجعة أهمية كبيرة في الموقف التواصلي بالمدرسة؛ فهي تمكن قائد المدرسة من معرفة مدى تأثير رسالته على المعلمين أو العاملين أو من أرسلت لهم الرسالة.

فالتغذية الراجعة كما أوضح عبدالرسول (٢٠١٦، ٩٢) تقيس فاعلية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المصدر تحقيق التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها. وبناءً على ما تتضمنه التغذية الراجعة

يستطيع المرسل تحديد شكل ومضمون رسالته التالية؛ فهي أداة مهمة لتقييم فاعلية عملية الاتصال ككل.

يتبين من استعراض عناصر عملية الاتصال أنها تكتسب البعد الأهم في عملية الاتصال ذاتها، وهو بُعد التفاعل، فهذه العناصر تتفاعل معاً، وتترابط وتتأثر وتؤثر في بعضها، ويجب أن تتوفر شروط ومهارات في كل عنصر منها لتؤدي عملية الاتصال أهدافها وتحقق فاعليتها؛ فالمرسل، الذي هو قائد المدرسة في هذه الدراسة، بحاجة إلى اكتساب مهارات الاتصال التي تمكن من إرسال رسالة واضحة ومحددة وتحمل أهدافاً من خلال قناة اتصال مناسبة وفاعلة بما ينعكس على استقبال الرسالة وفهمها من قبل المعلمين وانعكاسها على سلوكهم وأدائهم بطريقة إيجابية، والاستفادة من تقييم أثر الرسالة كتغذية راجعة ومعرفة مدى تأثيرها في المتلقين لها.

أهمية مهارات الاتصال لقادة المدارس:

يُعد الاتصال ركناً من أركان الإدارة وعملياتها الرئيسية في المؤسسات التربوية كما هو الشأن في المؤسسات المختلفة الأخرى، وهو يمثل حلقة ربط ووصل بين قادة المؤسسات التربوية والمعلمين والعاملين فيها، وأداة لتنمية الإبداع وتحقيق أهداف العمل، وتطويره، وفي هذا الصدد يؤكد الملحم (٢٠٠٣، ١١) على أن الاتصال الفعال يرتبط بالإبداع، ويعمل على إيجاد دوافع تدعم نشاط الأخذ والعطاء بين العاملين والعمل. ويتميز المتلقون في تأثرهم وتفاعلهم مع الرسالة الاتصالية من حيث الضبط المعرفي، أي ما يتحقق للسلوك من تنظيم وتكامل بواسطة الانتباه الذي تعمل آلياته بطريقة انتقائية؛ فنظام المعارف والآراء والمعتقدات الذي يتخذه الفرد نحو البيئة ونحو نفسه وسلوكه يمثل ضوابط معرفية تمكنه من انتقاء المعلومات الملائمة، ومن اليقظة في تفاعله واستجاباته لكل المثيرات التي يتعرض لها في الرسائل الاتصالية.

وأشار فرحاتي (٢٠٠٨، ١٥) إلى أن العلاقة الإنسانية التي يتصف بها الفعل التربوي يجعل العملية التربوية عملية تواصلية بالدرجة الأولى؛ فالعلاقات الاجتماعية الإنسانية على المستوى التربوي (القادة، المعلمين، الطلاب)، أو على مستوى الأنساق التربوية، أي

العلاقات الداخلة بين النسق الإداري والنسق الفني والنسق المعياري، لا تقوم إلا بعملية التواصل كآلية أولية وأساسية لتحقيق التفاعل الكامل بين أطراف المؤسسة التربوية.

ويرى حريم (٢٠١٠، ٢٩) أن الاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمات، وعليه يتوقف بقاؤها وازدهارها، فبدون الاتصال الفعّال لا يستطيع القادة الاضطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة، وإصدار التعليمات والتوجيهات الفعّالة، وبدون الاتصال الفعّال لا يعرف العامل ماذا يفعل وما هي خطته وبرامجه، وتزداد مشكلاته، ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمراً مستحيلاً، وهذا كله يؤدي حتماً إلى ضعف المنظمات.

يؤكد خضر (٢٠١٣، ٥٦) على أن الاتصال الفعّال، وامتلاك مهاراته من قبل القادة والعاملين هو من أهم ركائز نجاح المؤسسات واستمرار حيويتها ونشاطها، وأنه عنصر رئيس في تحفيز العاملين وتحسين الأداء والتأثير الإيجابي على جودة العمل، فضلاً عن تحسين مستوى علاقات العمل، والاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين، وبناء فرق العمل، وتحقيق فاعلية المؤسسة، وبالتالي، تطور ونمو ونجاح وتميز المؤسسة.

لذلك يُعد امتلاك قادة المدارس لمهارات الاتصال الفعّال ضرورة لنجاح العملية التعليمية وتحقيق التأثير المطلوب في المعلمين والعاملين معهم بالمدرسة؛ لأن هذه المهارات توجه عملية الاتصال وتجعلها عملية هادفة ومؤثرة ومفهومة ومركزة؛ وفي هذا الصدد أشار المحمادي والقربي (٢٠١٧، ١٣٣) إلى أن مهارات الاتصال تؤدي دوراً كبيراً في فهم واستقبال الرسالة؛ فكلما زادت مهارات الاتصال، كلما زاد فهم الرسالة، كما أنها تساهم في تحسن أداء الأفراد، وتؤثر على سلوكهم وردود أفعالهم.

ويرى سلامة (٢٠٠٦، ٦٩) أن أحد أهم معوقات الاتصال الفعال في المدارس يتمثل في عدم إتقان المرسل لمهارات الاتصال الأساسية، مثل القدرة على التحدث بلباقة وطلاقة ووضوح ومهارة الكتابة، واستخدام الوسائل التوضيحية بشكل جيد، وكذلك مهارة إثارة التفاعل، وطرح الأسئلة، وغيرها من المهارات التي يجب امتلاكها والتدرب على استخدامها.

كما يرى عامر (٢٠١٣، ١٠٢) أن الاتصال الفعّال في البيئة التعليمية يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية، وتحفيز العاملين وتغذية الدافعية وتحسين الأداء.

وأورد شتيات (٢٠١٧، ١٣٦) عدداً من النقاط التي تبرز أهمية الاتصال الفعّال في المدرسة وضرورة امتلاك قادة المدارس لمهاراته، وأهمها:

١. يعمل الاتصال على نشر الإبداع، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية.
٢. التقارب الاجتماعي؛ حيث يتيح الاتصال الفعال من قبل قائد المدرسة بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين والعاملين في المدرسة ومحيطه الاجتماعي والإنساني.
٣. يسهم الاتصال الفعّال في زيادة فرص التعلم واكتساب المهارات والخبرات والقيم لجميع أطراف الاتصال.
٤. الحاجة لتوكيد الذات، ويتم ذلك من خلال تأثر وتأثير الفرد بالآخرين.
٥. يزيد الاتصال الفعّال من المنافسة الهادفة، والتحفيز والدافعية.
٦. يعمل الاتصال الفعّال على تخفيف المعاناة والتوتر الذي يجده العاملون نتيجة ضغوط العمل والحياة.

يتبين مما سبق أن الاتصال في البيئة المدرسية لا يكون فعّالاً ما لم يكن مستنداً إلى مهارات اتصالية تُمكن القائد من صياغة رسائل اتصالية مناسبة وهادفة ذات تأثير في المعلمين والعاملين في المدرسة ومنسويها، لأن مهارات الاتصال التي يمتلكها ويوظفها قائد المدرسة في عملية الاتصال مع المعلمين تجعله يصيغ محتوى رسائله بدقة ووضوح، ويختار كلماتها ومحتواها بما يتناسب مع المعلمين الموجه لهم الرسالة، وبما يراعي خصائصهم واحتياجاتهم في الوقت ذاته، كما يختار الطريقة والوقت المناسبين لإيصالها لهم، الأمر الذي يشعرون معه بأن هذا الاتصال إنساني في محتواه، ويراعي احتياجاتهم ونفسياتهم، فيقلل ذلك صراعات العمل، ويزيد من دافعيتهم وإقبالهم على العمل، وتحسن مستوى رضاهم الوظيفي.

مهارات الاتصال اللازمة لقادة المدارس:

يُقسم المختصون مهارات الاتصال غالباً إلى قسمين رئيسين، هما: المهارات اللفظية والمهارات غير اللفظية، ووفقاً للجنوبي (٢٠١٨، ١٤٧) فإن مهارات الاتصال اللفظية تشمل

كل أنواع الاتصال التي يُستخدم فيها اللفظ منطوقاً أو مكتوباً لنقل الرسالة الاتصالية؛ بينما تشمل مهارات الاتصال غير اللفظية على أنواع الاتصال التي لا تعتمد اللغو في نقل الرسالة، مثل: الإشارات والحركات والإيماءات التي يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى إلى شخص آخر.

وتعتبر مهارات الاتصال اللفظي كما عرفها العياصرة (٢٠١٣، ٢٣٦٠) عن "القدرات التي تتطلب استخدام الألفاظ اللغوية المنطوقة والرموز الصوتية في أثناء عملية الاتصال، بما تتضمنه من تبادل للأفكار والمعلومات والخبرات التي تتم فيها بهدف إيجاد فهم مشترك بين أطرافها"؛ فهي تتضمن المهارات المرتبطة باللغة المنطوقة والمكتوبة والمسموعة.

ويرى عبد الرزاق (٢٠٠٥، ٧٠) أنه لا يمكن إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوفر لدى القائم بها عدة مهارات لفظية أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما: الكتابة والتحدث، ومهارتان متصلتان بترجمة الفكرة، وهما: القراءة والاستماع، إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف، أو التشويه في المعنى المقصود.

وفيما يلي توضيح لأهم مهارات الاتصال اللفظي اللازمة لقادة المدارس:

١. مهارات الاستماع:

الاستماع هو الحاسة التي تسبق الحواس الاتصالية الأخرى في النمو عند الإنسان، ولا ترتبط هذه المهارة فقط بقوة السمع، بل تتضمن العديد من المهارات التي أشار لها عليوات (٢٠١٦، ٢٨)، مثل: اليقظة التامة لما يُقال وفهمه، وتمييز نغمة الصوت عند المتحدث وتعرف مقاصدها وأبعادها، وعلى القائد أن يضع نفسه موضع المتحدث، ويحاول معرفة أفكاره ومشاعره ويراقب الناس ويستمع إليهم، فالأفراد غالباً ما يعكسون أنفسهم من خلال إيماءاتهم وتعبيراتهم المصاحبة لكلماتهم، أو حتى من خلال صمتهم، وجميع صور الاتصال غير اللفظية التي تصدر عنهم.

ويُعد الاستماع كما أشار الجرايدة (٢٠١٥، ٢٣) من أهم مهارات الاتصال، فالاستماع هو الاتصال ذاته، ومهارة الاستماع تحتاج إلى دقة وتركيز وانتباه وفهم شامل ودقيق للموضوع، فهي الركيزة الأساسية للفهم والتواصل بين أطراف الاتصال في المؤسسات التربوية.

ويرى البهدهي (٢٠١٢، ٢٤) أن مهارات الاستماع ضرورية لقائد المدرسة؛ فهي تساعد على فهم واستيعاب المعلمين والعاملين في المدرسة وما يقترحونه من أفكار مهمة وآراء، فالإنصات الجيد ييسر تلقي الرسالة وتفسيرها وتحليلها ثم فهمها، لذلك يحتاج القائد إلى أن يكون على مستوى عالٍ من التركيز وإدراك المعاني، والبحث عن ردود الأفعال المناسبة، وتجنب عمليات التشويش ومعوقات الاتصال أثناء الاستماع إلى المعلمين.

ووفقاً لطيب والشمري (٢٠١٦، ١٧٩) فإن هذه المهارة تتطلب حسن الاستماع للحدث والتفرغ له، والانتباه للرسائل اللفظية والتعبيرات اللفظية، والحركات الجسدية مع إدراك المعاني والخلوص إلى مراد المتحدث والاستجابة المناسبة لرسالته.

وحدد الشريف والناظر (٢٠١٣، ٢٠٣) أهم مهارات الاستماع اللازمة لقادة المدارس

فيما يلي:

- الإصغاء الجيد للمتحدثين.
- تجنب السخرية من حديث الآخرين.
- إشعار المعلمين باهتمامه بحديثهم.
- تجنب مقاطعة المتحدث إلا عند الاستيضاح.
- لا يبدأ المتحدث بعد أن ينتهي المتحدث تماماً.
- يُعطي المتحدث فرصة كافية للحديث.
- يدون بعض الملاحظات عما يسمعه من المتحدث.
- يُغلق باب مكتبه عند الاستماع إلى أحد المعلمين.
- يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى الآخرين.

٢. مهارات التحدث:

التحدث كما عرفه طيب والشمري (٢٠١٦، ١٧٩) عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل الأفكار والمشاعر والاتجاهات للآخرين.

وذكر البهدهي (٢٠١٢، ٢٥) أن مهارة التحدث تعبر عن قدرة قائد المدرسة على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة وبصوت واضح

ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه المستمعين، وعلى المتحدث أن يكون متزناً ويتعد عن العصبية والتكرار في الكلمات.

وأشار نصرالله (٢٠١٤، ٢٤) إلى أنه يجب على قائد المدرسة أن يتحدث بطريقة هادئة، وأن يقدم حديثه معلومات مفيدة للمستمعين، وأن لا يكون هجوماً أو عدائياً، حتى لا يتسبب في التوتر والخلافات، وأن يعبر عن آرائه وأفكاره باستخدام نبرات صوت ملائمة لطبيعة الرسالة والفكرة المراد إيصالها للمعلمين، متجنباً ضعف الصوت وانخفاضه.

وتتمثل أهم مهارات المتحدث اللازمة لقادة المدارس كما حددها الكبيسي (٢٠٠٧، ١٠٨) والشريفي والناظر (٢٠١٣، ٢٠١) فيما يلي:

- تهيئة الجو المناسب عند التحدث مع المعلمين.
- استخدام أسلوب الجمل القصيرة ذات العلاقة بموضوع الحديث.
- اللباقة عند التحدث مع الآخرين.
- تجنب العموميات في أثناء توجيه المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- الوضوح والطلاقة وعدم الاسترسال عند الحديث.
- الثقة بالنفس وحسن التعبير عند التحدث.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في المناقشات التي تجري في الاجتماعات المدرسية.
- تجنب الاستئثار بالحديث عن نفسه، وعدم الانزعاج من مقاطعة أحد من المعلمين أو العاملين له أثناء التحدث.
- يبلغ العاملين والمعلمين بالقرارات وجهاً لوجه.
- التواضع والموضوعية عند التحدث مع المعلمين.
- استخدام أسلوب الإقناع عند التحدث مع المعلمين.

٣. مهارات القراءة:

تمثل القراءة إحدى مهارات الاتصال اللغوي اللفظي المعقدة، إذ ترتبط بالعديد من الجوانب والحواس؛ وفي هذا الصدد أشار عبادة (٢٠١٤، ١٢٥) إلى أن القراءة عملية فكرية شديدة التعقيد لارتباطها بالنشاط العقلي والفسولوجي للإنسان، إضافة إلى حاسة البصر وأداة النطق والحالة النفسية، وهي تقوم على أربعة أبعاد رئيسية: التعرف والنطق، والفهم، والنقد والموازنة، وحل المشكلات.

ويرى أبوناصر (٢٠٠٨، ٩٠) أن من الضروري تنمية مهارات القراءة لدى قائد المدرسة ليتمكن من القراءة بسرعة مناسبة، وفهم ما يقرأه، كما أنه بحاجة إلى التدريب على التركيز في القراءة، والقراءة بصوت واضح مسموع، وأن تكون لديه القدرة على تفسير العبارات التي تحتاج إلى توضيح.

وقد حدد الكبيسي (٢٠٠٧، ١٠٥) والشريفي والناظر (٢٠١٣، ١٩٩) أهم مهارات القراءة اللازمة لقادة المدارس فيما يلي:

- التركيز على الأفكار المهمة عند القراءة.
- القراءة بلغة سليمة خالية من الأخطاء وواضحة، واختيار الألفاظ المناسبة التي تعبر عن المعنى.
- تفسير العبارات التي تحتاج إلى تفسير وتوضيح الكلمات الغامضة.
- القراءة بسرعة مناسبة وأسلوب شيق.
- يتوقف عن القراءة عندما يطرح سؤال
- الاجابة عن استفسارات المعلمين أثناء القراءة.
- جذب انتباه المعلمين أثناء القراءة.
- يطلب من المعلمين التغذية الراجعة حول ما يقرأه لهم.
- عرض الأفكار بتسلسل منطقي أثناء القراءة.
- يشجع العاملين على القراءة.

٤. مهارات الكتابة:

يركز الاتصال الكتابي كما أوضح عزوز (٢٠١٥، ١٤) على كتابة الأفكار والمعلومات باستخدام الكلمات أو الرموز لإيصالها للعاملين في المدرسة. والاتصال الكتابي قد يكون إيجابياً إذا امتلك القائد مهاراته واتسم بالدقة التعبيرية والوضوح، وقد يكون سلبياً إذا لم يحقق هدفه وكانت صياغته وأفكاره وتعبيراته غير مناسبة للعاملين؛ لذلك يحتاج قادة المدارس إلى اكتساب مهارات الكتابة التي تمكنهم من تقديم الرسالة بشكل يجعلها أكثر جاذبية من طرف المعلمين، والتدريب على الاختصار المفيد وتجنب الألفاظ والعبارات الزائدة، واستعمال لغة واضحة ودقيقة لمضمون الرسالة حسب الخصائص الإدراكية للمعلمين.

وحدد عبدالواحد (٢٠١٥، ٢٠٠٠) أهم ما يجب مراعاته في الاتصال المكتوب فيما يلي:

- أن تحتوي الرسالة المكتوبة على كل المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالموضوع.
 - الإيجاز في الكتابة، والتبسيط، والدقة في صياغة النص المكتوب.
 - فصل الرأي عن الحقيقة وتحقيق النزاهة والتوازن، بإعطاء الأطراف المختلفة فرصاً متكافئة لإبداء وجهات نظرها.
 - موافقة محتوى المكتوب لاهتمامات القارئ.
 - التأكيد على معاني محددة ذات دلالة وإبرازها في النص المكتوب.
- وأورد الشريفى والناظر (٢٠١٣، ٢٠٠٠) أهم مهارات الاتصال الكتابي اللازمة لقادة المدارس فيما يلي:

- استخدام أسلوب واضح في إيصال التعليمات التحريرية إلى المعلمين، وتجنب استخدام الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.
- الكتابة بخط واضح تسهل قراءته.
- خلو الكتابة من الأخطاء الإملائية واللغوية.
- التسلسل المنطقي في تدوين الأفكار.
- تجنب الإطالة في الرسائل المكتوبة.
- تنوع أساليب الكتابة، ورقية وإلكترونية.

تمثل المهارات الأربع السابقة (الاستماع، والتحدث، والقراءة، والكتابة) المهارات اللفظية الرئيسة اللازمة لقادة المدارس، وهناك إلى جانبها مهارات اتصالية أخرى غير لفظية، أو ما يسميه البعض بمهارات لغة الجسد، وهي مهارات يجب على قادة المدارس الانتباه لها وتوظيفها في تواصلهم مع المعلمين جنباً إلى جنب مع المهارات اللفظية، وقد عرف أبو النصر (٢٠١٢، ٢٦) هذه المهارات بأنها "إشارات وحركات إرادية وغير إرادية، تصدر من الجسم بأكمله أو بجزء منه؛ لإرسال رسالة انفعالية إلى المحيطين بالإنسان، من خلال فروع ومفردات تتمثل في: لغات الوجه، والصوت، والأصابع، واليدين، واللمس، ووضعية وحركات الجسم، والمظهر، والألوان، والمسافات، والفراغ المكاني، والدلالات الرمزية لاستخدام الوقت".

ووفقاً لكابور (٢٠١٠، ٢٩١) فإن مهارات الاتصال غير اللفظي اللازمة لقادة المدارس تتضمن حركات اليد للتعبير عن مواقف معينة أو حالات انفعالية محددة، وحركات الجسم،

وتعبيرات الوجه، حيث يُعد الوجه من أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبراً عن المشاعر والانفعالات، إذ يعكس العديد من الانفعالات، مثل: السعادة، والغضب، والدهشة، والحزن، والقلق، والخوف، وغيرها، بل إن حركات الوجه تعكس حوالي (٢٥٠) ألف تعبير مختلف.

وحدد البهدهي (٢٠١٢، ٢٧) أهم مهارات الاتصال غير اللفظي اللازمة لقادة المدارس فيما يلي:

- المظهر، ويشمل تعابير الوجه، واليدين، ولغة العينين، والبنية الجسمية، وهيئة الجسد، مثل: الوقفة، والجلسة، والمشية.
 - الحركات، وتشمل الإيماءات، وحركات الجسم والرأس والذراعين والساقين.
 - الصوت أو التأثير الصوتي؛ حيث يعد وسيلة مهمة لجذب انتباه الآخرين.
 - الزمن، ويتمثل في اختيار الوقت المناسب للتواصل، واستغلال الزمن وعدم هدره.
 - المكان، ويشمل حركة الشخص في المكان بما يتناسب مع الآخرين ويشعرهم بالتفاعل والتأثير.
- ويرى الشريفي والناظر (٢٠١٣، ٢٠٣) أن أهم مهارات الاتصال غير اللفظية اللازمة لقادة المدارس تتمثل فيما يلي:

- الحرص على الظهور بالمظهر اللائق أمام المعلمين.
 - الجلوس بطريقة تدل على احترامه للمعلمين.
 - التحدث بنبرات صوت مختلفة تبعاً للموقف.
 - مصافحة المعلمين بحرارة في المناسبات المختلفة.
 - استقبال المعلمين بوجه بشوش.
 - ظهور علامات الرضا على الوجه.
 - استخدام حركات الجسم لإبداء موافقته للآراء والأفكار المطروحة.
- ويرى الباحث أن دور قادة المدارس تربوي، وأن طبيعة العملية التربوية تقوم على التواصل الفعال، الأمر الذي يفرض عليهم امتلاك مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية التي تمكنهم من تهيئة بيئة مدرسية صحية وفاعلة، وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع أطرافها، لذلك اعتمد الباحث على هذه المهارات عند بناء الجزء المتعلق بمهارات الاتصال في أداة الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: دافعية العمل لدى المعلمين:

تُعد الدافعية من الموضوعات التي انتقلت إلى علم الإدارة من خلال علم النفس، باعتبارها من الموضوعات الأكثر أهمية وتأثيراً على عمل المنظمات وقدرتها على الانجاز والتأثير على نفسية العاملين وقدرتهم على العمل، ويحاول الباحث من خلال هذا المبحث التعريف بدافعية العمل، وأهميتها للمعلمين، وأبعادها، والعوامل المؤثرة في زيادة دافعية المعلمين للعمل.

تعريف دافعية العمل:

يشير مفهوم الدافع كما ورد في الموسوعة العربية العالمية (٢٠٠١) إلى الأسباب التي تؤدي إلى تصرف الناس بنفس الكيفية التي يتصرفون بها. ومعظم الناس لديهم إحساس واضح بما يحدث لهم ويؤدي إلى دفعهم للقيام بفعل ما. وعلى الرغم من ذلك يجد العلماء صعوبة في تعريف الدافع، ويركز علماء النفس والسلوك على جانبين معينين من جوانب السلوك الناشئ لوجود دافع معين، وهما: إثارة السلوك، واتجاه السلوك.

ويعتبر بتري وجوفرن (Petri&Govern,2004,7) أن الدافع يُعدُّ شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تتسبب في إيجاد نوع من النشاط أو الفعالية لدى الفرد. والدافع كما عرفه عبدالحالق (٢٠١٣، ٢١٧) هو "حالة من الإثارة أو التنبيه داخل الكائن الحي تؤدي إلى سلوك باعث على هدف معين، وترتبط بحاجة داخلية أو باعث خارجي ما يرى الإنسان فيه إشباعاً للدوافع، والدافع هو العامل الوحيد الذي لا يتم التعلم إلاّ به، ولا يحدث بدونه".

وعرف قطامي وعدس (٢٠١٧، ١٩٥) الدافعية بأنها "مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية".

أما دافعية العمل؛ فيرى روبنز وجودك (Robbins& Judge,2013,202) أنها عبارة عن "عمليات مسؤولة عن شدة واتجاه واستمرار جهود الفرد سعياً لتحقيق هدف محدد".

بينما ينظر بيندر (Pinder,2014,11) لدافعية العمل على أنها "مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ من داخل الفرد أو يتأثر بها من الخارج، فتدفعه للقيام بسلوك ما، وهذه القوى تحدد شكل واتجاه وكثافة ومدة السلوك".

وعرف المشعان (٢٠١٦، ١٨٢) دافعية العمل بأنها "الميل لأداء أو بذل الجهد المطلوب لتحقيق الإنتاج العالي من الناحيتين الكمية والكيفية، ويشير التوقع إلى أن الأداء سينتج عنه إشباع الحاجات".

وأما دافعية المعلمين للعمل؛ فإنها تعبر كما أشار ناصف وهاشم (٢٠٠٧، ٩) عن "تحويل المهارات الكامنة لدى المعلمين إلى مهارات وقدرات ديناميكية، بهدف استثمار مواهبهم، وبالتالي زيادة كفاءتهم في العمل وتقليل الإحباط الذي يؤثر على إنجاز الأهداف التنظيمية".

وعرفها لبوز وحجاج (٢٠١٤، ٤٣٧) بأنها "حالة داخلية وشعور يدفع المعلم ويوجهه نحو التفكير بعمله المتمثل في التدريس والتخطيط له وتنفيذه بدرجة يحقق فيها التفوق والرضا النفسي، ويشعر بتحمل المسؤولية، ويدرك دوره ومهمته، والحرص على إتقان عمله، ونزاهته فيه، ومواصله الجهد لبلوغ الهدف دون الشعور بالملل واليأس، وتحمل المهام الصعبة التي تعترضه في كل الظروف".

يتضح من هذه التعريفات أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين مفهوم الدافعية ومفهوم دافعية العمل، سوى في تخصيص الدافعية كمثير للعمل والانجاز، وبذلك يتبين أن دافعية المعلمين للعمل عبارة عن مثيرات وميول توجه سلوكهم نحو إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف عملهم، وتدفعهم لإتقان العمل وتحمل المسؤولية، سعياً لتحقيق الرضا النفسي والوظيفي.

أهمية دافعية العمل لدى المعلم:

تُعد الدافعية على قدر كبير من الأهمية لجميع الأفراد، سواء في حياتهم الخاصة والعامة، أو في دراستهم، أو في مهنتهم وأعمالهم؛ لأنها تُعد أحد أهم محددات وموجهات السلوك الإنساني وموجهاته، فهي عنصر رئيس في تحقيق الإنجاز وتحسين الانتاجية، وهو الأمر الذي أعطى مبرراً لكثير من المؤسسات والمنظمات المعاصرة لبذل الجهد في تحسين دافعية العاملين بها، وفي هذا الصدد أشار المشعان (٢٠١٦، ١٨١) إلى أن الإدارة المعاصرة اهتمت بدوافع العاملين

وأولتها أهمية خاصة، كما أنها استفادت من تجارب وبحوث ودراسات علم النفس الصناعي والتنظيمي في السنوات الأخيرة في ميدان الدوافع؛ حيث اتجه المختصون في علم الإدارة لدراسة السلوك التنظيمي لنماذج الدوافع ونظرياتها، وقد كان من ثمره هذا ظهور آثار إيجابية على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي.

وأشار الشواورة (٢٠١٦، ١٢٥) إلى أن المؤسسات حتى لو استطاعت أن تجذب أفراداً يتمتعون بمهارات وقدرات عالية؛ فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، لذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

ويرى محمود (٢٠١٢، ٤٢) أن الدافعية تضع أمام الفرد أهدافاً معينة يسعى وينشط لتحقيقها بناءً على وضوح الهدف وحيويته والغرض منه وقربه أو بعده، كما تمد السلوك بالطاقة وتثير النشاط؛ فالخبرة والتعلم يحدثان عن طريق النشاط الذي يقوم به المعلم أثناء العمل، ويحدث هذا النشاط عند ظهور دافع أو حاجة تسعى إلى الإشباع، ويزداد ذلك النشاط بزيادة الدافع، إضافة إلى أنها على تحديد أوجه النشاط المطلوب لكي يستمر المعلم ويتعلم ويكتسب الخبرة وينجز؛ فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف (تركيز الانتباه في اتجاه واحد) وحول نشاط معين حسب اللزوم ومقتضيات الظروف، ويهمل بعضها الآخر أو يدركها إدراكاً سطحياً لعدم ارتباطها بموضوعها.

وذكر أبوجادو (٢٠١٧، ٣٣٠) أن علماء النفس حددوا ثلاث وظائف رئيسة للدافعية، وهي:

١. تحرر الطاقة الانفعالية الكامنة في الكائن الحي، والتي تثير نشاطاً معيناً، وهذا ينطبق على الدافع الفطرية والدوافع المكتسبة على حد سواء.
٢. تجعل الفرد يستجيب لموقف معين، ويهمل المواقف الأخرى، كما تُملي عليه طريقة التصرف في موقف معين.
٣. توجه السلوك وجهة معينة، حتى يُشبع الحاجة الناشئة عنده، ويزيل التوتر الكامن لديه، أي يحافظ على استمرارية السلوك حتى يصل إلى هدفه.

ووفقاً لناصف وهاشم (٢٠٠٧، ٩)؛ فإن الدافعية تعتبر عملية مساعدة في توجيه سلوك المعلمين، وتحديد درجة السلوك واستمراريته؛ وترتبط دافعية المعلم بدافعية الطالب نحو تحقيق الانجاز الأكاديمي، كما ترتبط بمشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية، وتوفير قدر مناسب من الحرية الأكاديمية، والأمن والاستقرار الوظيفي والمهني للمعلم، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل المدرسي. أضف لما سبق أن المعلم الذي يكون لديه دافعية نحو العمل يتميز بثقته في قدراته وأن لديه رؤية يبنى على أساسها تصوراته عن عمله داخل المدرسة، يفهم ذاته والبيئة التي يعمل فيها، قادر على التعايش مع الزملاء والطلاب والآباء ويشعر بالولاء لمدرسته.

ويؤكد محمد وحجازي (٢٠١٧، ٩٨) على أن دافعية العمل لدى المعلم تحتل مرتبة مهمة في النظام التعليمي؛ فأهميتها لا تقل عن أهمية المهارات المهنية والمعرفة العلمية للمعلمين؛ فالدافعية تؤثر في سلوك المعلم، وتمكنه من إنجاز المهام الصعبة، وتوجه الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها نحو نجاح وتطور العملية التعليمية، وتؤدي إلى زيادة مستويات الانجاز، وتعزيز إنتاجيته، لذلك تهتم النظم التعليمية بدافعية المعلم؛ فدافعية المعلم جزء من البيئة التعليمية التي تسعى النظم التعليمية لتوفيرها من أجل تحقيق جودة وفاعلية العملية التعليمية. يتبين مما سبق أن دافعية العمل تُعد واحدة من أهم عوامل الانجاز لدى المعلمين، حيث تؤثر في تحقيق رضاهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين ولائهم للمدرسة وإقبالهم على العمل في التدريس وتطويره، وهو ما ينعكس على أداء الطلاب وإنجازهم، وعلى بيئة العمل المدرسي، ومستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين وبعضهم وبينهم وبين القيادات المدرسية، الأمر الذي يصب في النهاية في مصلحة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

أبعاد دافعية العمل:

تعدد التصنيفات التي تناولت أبعاد دافعية العمل؛ حيث أشار حسن (٢٠٠٤، ١١٧) وناصف وهاشم (٢٠٠٧، ٢٩) إلى ثلاثة أبعاد رئيسة لدافعية العمل، وهي:

١. المثابرة والمرونة الوظيفية، وتعني المدى الذي يستطيع من خلاله المعلم مقاومة العوائق التي تؤثر في عمله، وتتضمن: ثقته بقدرته على العمل، والحاجة إلى الإنجاز، والرغبة في تحمل المخاطر.

٢. الرؤية الوظيفية، وتحدد مدى اعتماد المعلم في تكوينه لرأيه وبناء تصوراته عن العمل والوظيفة، على الواقع وكيف يربط بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية، وتتضمن الرؤية الوظيفية: تحديد الأهداف، على اعتبار أن السلوك الناتج عن دافعية له هدف معين، ويعزز الأهداف التنظيمية، كما تتضمن التعرف على نقاط القوة والضعف. كذلك يتميز المعلم صاحب الرؤية بمحاولة فهم نفسه وبيئة عمله، وتوقع الحصول على معلومات عن نتائج عمله وتحسنه في أداءه، وتحديد أهداف وظيفية واضحة ومنطقية، ورسم خطط لتحقيق الأهداف.

٣. الهوية الوظيفية، وتعني المدى الذي يعرف به المعلم من خلال عمله، وقد تؤدي الهوية العالية إلى اندماج المعلم وتكيفه في العمل، وتجعله أكثر احتمالاً وتزيد من إحساسه وشعوره بالولاء للمدرسة التي يعمل فيها. وتتضمن الهوية الوظيفية: الاندماج في الوظيفة والتخصص، والولاء للمدرسة، والحاجة إلى التقدير.

وحدد الرشيدى (٢٠٠٨، ١٠٤) ثلاثة أبعاد لدافعية العمل، وهي:

١. المثابرة، وتتضمن الحرص على إكمال العمل الذي بدأه، وإنجازه بإتقان، وسرعة، وفي الوقت المحدد، والسعي إلى تحقيق النجاح في العمل، وقوة الإرادة لإنجاز العمل المطلوب، والمبادرة في العمل، والسعي لبذل مزيد من الجهد في العمل والتغلب على صعوباته، والتحدي لإنجاز الأعمال الصعبة، ومحاولة البحث عن حلول للمشكلات التي تواجهه في العمل، والسعي إلى تطوير معرفته العلمية والتربوية.

٢. الطموح، ويتضمن وجود تطلعات مهنية مستقبلية، وبذل الجهد في تحقيق الطموحات، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ووضع خطة مستقبلية للعمل، والحرص على إثبات الكفاءة والتفوق في العمل، والحرص على المشاركة في الأنشطة المدرسية، ويهتم بتقييم عمله والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين أدائه.

٣. وجود هدف والسعي لتحقيقه، ويتضمن الشعور بالرضا عن مكانته الاجتماعية، والثقة بقدرته على تحقيق النجاح، والشعور بالسعادة عند النجاح في تحقيق الأهداف التربوية، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والقيام بالعمل كاملاً، والعمل على تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام، وتنفيذ الأفكار الريادية.

وأما فتحي (٢٠١٥، ١٩٩)؛ فقد ضمن مقياس دافعية التدريس لدى المعلمين خمسة أبعاد، وتقيس ما يلي:

- مستوى الطموح، ويُقصد به المستوى الذي يرغب المعلم في بلوغه، أو يشعر بأنه قادر على بلوغه، ويبدل جهداً متواصلًا لتحقيق أهدافه.
 - مستوى المثابرة، ويُقصد به المستوى الذي يشعر فيه المعلم بأنه مجد ومثابر ويبدل جهداً للتغلب على الصعوبات التي تواجهه في تحقيق أهدافه.
 - مستوى الأداء، ويقيس مستوى قدرة المعلم على أداء عمله بإتقان، وتحمل مهامه.
 - مستوى إدراك الزمن، ويقصد به شعور المعلم بقيمة الوقت في أداء العمل والرغبة في الاستفادة به في تخطيط وتنفيذ أهدافه، وحرصه على مواعيد عمله.
 - مستوى التنافس، ويشير إلى رغبة المعلم في التفوق، والمشاركة الفعالة في المنافسات المتعلقة بعمله، والشعور بالتحدي والقدرة على مواجهة المواقف والظروف المتعلقة بالعمل.
- وأشار السادة وعبابنة (٢٠١٦، ٦٧) إلى أن دافعية العمل تتضمن خمسة أبعاد، وهي: الإنجاز في العمل، والمسئولية للإنجاز، والترقية، واحتمالية التطور والتقدم، وطبيعة العمل ومحتواه.

وقسّم الأبيض والرويلي (٢٠١٧، ١١٥) دافعية العمل لدى المعلمين إلى ثلاثة أبعاد، هي:

١. المثابرة، وتشير إلى حماس المعلم عند أداء أي عمل وبذل الجهد فيه بالرغم من وجود عقبات في طريقه.
٢. الاستمتاع بالعمل، ويشير إلى شعور المعلم بالرضا عما يؤديه من أعمال تتناسب مع إمكانياته دون النظر للمقابل.
٣. الثقة بالنفس، وتعني قدرة المعلم على التعبير عن أفكاره والتعامل مع المشكلات المدرسية بفاعلية دون تردد.

وبعد استعراض التصنيفات السابقة لأبعاد دافعية العمل لدى المعلمين؛ يمكن ملاحظة تشابه محتواها على الرغم من اختلاف مسميات الأبعاد، وهو ما يمكن جمعه في ثلاثة أبعاد تتضمن: الطموح، والمثابرة، والإنجاز، وذلك أن الطموح يعبر عن وجود أهداف ورؤية

مستقبلية لدى المعلم حول عمله والارتقاء فيه، بينما تُعد المثابرة مؤشراً على الاجتهاد في تحقيق الأهداف المهنية التي يضعها المعلم لنفسه، أما الانجاز فيشير إلى العوامل المدرسية المتعلقة بثقته بنفسه، والشعور بقدرته على الانجاز وتطوير نفسه وعمله والتعامل مع مشكلات ومعوقات العمل.

العوامل التي تسهم في زيادة دافعية العمل لدى المعلمين:

تتعدد الأساليب التي يمكن لقادة المدارس توظيفها في زيادة دافعية المعلمين للعمل، وقد أشار العياصرة (٢٠٠٦، ٩٤) إلى بعض هذه الأساليب فيما يلي:

١. تشجيع المعلمين على وضع الأهداف المهنية لعملهم، وتحديد معايير إنجازها.
 ٢. تقدير إسهامات المعلمين وإنجازاتهم، من خلال التنويه بها في الاجتماعات، وتقدير أعمالهم وإخبارهم بذلك، وتقديم الجوائز والمكافآت المادية والمعنوية، وإيفادهم لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.
 ٣. توفير التحدي في العمل، من خلال متابعة أداء المعلمين المبتدئين وتحفيزهم وتوجيههم، وتنسيق الخدمات الجديدة للمدرسة، والاشتراك في فرق مراجعة المناهج.
 ٤. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من خلال زيادة استقلاليتهم، وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المحددة، وإعطائهم الفرصة لتحمل المسؤولية القيادية والعمل كمشرفين، وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين من قبل قادة المدارس، وإشراك المعلمين ذوي الخبرة في تدريب وتنمية المعلمين الجدد.
 ٥. توفير فرص النمو والتطور المهني للمعلمين، من خلال توفير المصادر التربوية الحديثة، وإطلاع المعلمين على ملخصات نتائج الدراسات الحديثة في مجال تخصصهم، وتشجيع نموهم الروحي، والاشتراك في البرامج التدريبية.
- ويرى عبدالحفيظ والنشار (٢٠٠٦، ٢٥٤) أن قادة المدارس يؤدون دوراً حيوياً في التأثير على سلوك المعلمين واتجاهاتهم وتحسين دافعتهم، من خلال العمل على زيادة تماسك الجماعة المدرسية، وتوفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية، والتعاون، إضافة إلى الحرص على حل مشكلاتهم، واستغلال قدراتهم وتوظيفها في الاتجاه المناسب، مما يؤدي إلى

تحقيق أعلى مستويات الأداء، والرضا عما يقومون به من أعمال، وبصورة عامة فإنه يمكن زيادة الدافعية لدى المعلمين من خلال ما يلي:

١. الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
 ٢. إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
 ٣. الاهتمام بتشجيع المعلمين على الابتكار، والتطوير.
 ٤. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يحفز ويدفع للإنجاز.
 ٥. توفير الحوافز المادية والمعنوية، لما لها من تأثير إيجابي فعال على الدافعية للعمل.
- وأما الطفيري (٢٠١٢، ٤٥) فيرى أنه يمكن تحسين دافعية المعلمين للعمل من خلال حصر حاجاتهم، والعمل على إشباعها، وتحسين رواتبهم، وتعزيز الأداء بالمكافآت المادية والمعنوية، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يشعره بأهميته في العمل، وإعطاء المعلمين حرية في تحديد الطرق المناسبة للعمل، وتشجيع مشاركتهم وتفاعلهم مع الأنشطة المدرسية المختلفة، وإعطائهم مجموعة من المسؤوليات التربوية بالمدرسة.
- ويرى الباحث أهم العوامل المؤثرة في تحسين دافعية المعلمين للعمل هو شعورهم بالتقدير الاجتماعي، سواء في المجتمع المحلي، أو في بيئة العمل من قبل القادة والمشرفين التربويين، واشتراكه في قيادة المدرسة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والتي تؤثر على أدائه ووقته وجهده في العمل؛ فضلاً عن أهمية الحوافز المادية وضرورة شعوره بأن ما يحصل عليه من راتب يكفي احتياجاته وإنفاقه، أضف لذلك أهمية العلاقات الإنسانية في تحسين قابلية المعلم للعمل ورضاه الوظيفي، كما أن دافعية المعلم تزداد كلما شعر بامتلاك الكفاءة والمهارة اللازمة لأداء عمله، وهو ما يشير إلى أهمية التدريب وبرامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمين في تحسين دافعتهم للعمل.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة؛ حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أولهما يتناول مهارات الاتصال، بينما يستعرض المحور الثاني الدراسات التي تناولت دافعية العمل، والثالث التي يجمع بينهما، وقد تم عرض الدراسات في كل محور حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وقد تم عرض هدف كل دراسة ومنهجها، وأداتها، وعينتها، وأهم نتائجها، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال لدى القيادات التعليمية:

أجرى البلوي (٢٠٠٨) دراسة للتعرف على درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على (٤٢٦) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وجاءت مهارات القراءة في الترتيب الأول، بينما جاءت مهارات الكتابة في الترتيب الأخير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان بالأردن لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لمهارات الاتصال ومقياس الثقة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة، ولكل مهارة من المهارات الخمس وأن مستوى الثقة في المدارس الثانوية كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ومجالات الثقة الثلاثة.

وأما دراسة الغامدي (٢٠١٣) فقد حاولت دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأدوات في استبانتين لقياس أنماط القيادة وأنماط الاتصال

الإداري، تم تطبيقهما على عينة مكونة من (١٣٩) مديراً ومديرة للمدارس الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة كل من أنماط القيادة وأنماط الاتصال كان بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في ممارسة أنماط الاتصال تعزى لاختلاف النوع أو عدد سنوات الخبرة. واستقصت دراسة نصرالله (٢٠١٤) العلاقة بين درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في استبانتين لقياس مهارات الاتصال وفاعلية الاجتماعات المدرسية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٤٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية كانت متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية.

وهدفت دراسة أبوحميدة (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من مهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي بمدارسهم في وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في استبانتين لقياس مهارات الاتصال والمناخ التنظيمي، تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٣٣٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال كانت متوسطة، كما كان مستوى المناخ التنظيمي متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي بمدارسهم.

وسعت دراسة أوزون وأيك (Uzun&Ayik,2017) إلى الكشف عن العلاقة بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية التركية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في مقياسي كفاءة الاتصال وإدارة

الصراع، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٥) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع كان جيداً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع، وأنه يمكن التنبؤ بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال مستوى كفاءة الاتصال لديهم.

واستقصت دراسة جوستيكا (Justice,2018) العلاقة بين المهارات الشخصية (الجدارة، والاتصال، والتعاطف، وحل المشكلات) لمديري المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا والمناخ المدرسي وتعلم الطلاب واستبقاء المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفيين واستخدمت الدراسة المقابلات مع معلمي (١٣) مدرسة ابتدائية، إضافة إلى معلومات وبيانات المدارس والتقارير الرسمية حول المناخ المدرسي واستبقاء المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى المهارات الشخصية الرئيسة (الجدارة، والاتصال، والتعاطف، وحل المشكلات) والمناخ المدرسي وتحسن تعلم الطلاب، ولم يوجد تأثير للمهارات الشخصية لمديري المدارس على استبقاء المعلمين؛ بينما أظهرت النتائج وجود تأثير لمهارات قادة المدارس على دافعية ومعنويات المعلمين.

وهدفت دراسة الخاطرية (٢٠١٩) إلى التعرف على دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات مكونة من ثلاثة محاور (التحدث، الاستماع، التفاعل) تم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٠٨) من القيادات التربوية بسلطنة عمان، وقد كشفت نتائج الدراسة عن درجة تقدير عالية لدور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات التعليمية وذلك في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى سعد (٢٠١٩) دراسة لمعرفة دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٩٣) مشرفة تربوية على المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة كان بدرجة متوسطة في الدرجة العامة وفي محاور الأعباء الإدارية والأزمات الطارئة، بينما كان بدرجة عالية في مجال صنع القرار، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل الحالي.

وسعت دراسة العلياني (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع المعلومات باستخدام استبانة تكونت من محورين أولهما عن مهارات الاتصال (مهاراة الكتابة، مهاراة القراءة، مهاراة التحدث، مهاراة الاستماع)، والثاني عن الفاعلية التنظيمية (القيادة المدرسية، الرضا الوظيفي للمعلمات، سلوك الطالبات وتحصيلهن، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٩٥) معلمة. وأظهرت الدراسة النتائج أن توافر مهارات الاتصال كان بدرجة عالية في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها كالتالي (مهاراة الكتابة، مهاراة القراءة، مهاراة الاستماع، مهاراة التحدث)، بينما كانت درجة الفاعلية التنظيمية متوسطة، مع وجود فروق في محور مهارات الاتصال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مهارات الاتصال، ودرجة الفاعلية التنظيمية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دافعية العمل عند المعلمين:

وأجرى علقم (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأدوات في استبانتين لوصف الأنماط القيادية وقياس مستوى الدافعية عند المعلمين، وتم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٣٢٢) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظة، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وحاولت دراسة كان (Can,2015) التعرف على مستوى الدافعية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في مقياس دافعية المعلم للعمل، واستمارة البيانات الشخصية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٩٨) معلماً من المدارس الابتدائية والثانوية بمنطقة مينتسي في مدينة موغلا التركية، وأظهرت النتائج مستوى دافعية المعلمين للعمل كان مرتفعاً، مع عدم وجود فروق بين المعلمين في مستوى الدافعية تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية، وعدد الطلاب في الفصل، وعدد سنوات الخدمة.

وهدف دراسة خلف (٢٠١٦) إلى تعرف مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في استبانتين إحداهما تقيس السلوكيات التي تمثل أبرز مظاهر الدافعية لدى المعلمين، وتم تطوير استبانة أخرى تتعلق بالعوامل التي قد تؤثر في مستوى الدافعية، وتم تطبيقهما على عينة مكونة من (٢٢٥) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدافعية نحو العمل

المدرسي لدى معلمي العلوم كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وسعت دراسة الهاجري (٢٠١٦) إلى تعرّف علاقة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت بدافعية المعلمين نحو عملهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٩١) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة كانت بدرجة متوسطة. بينما اتضح أن دافعية المعلمين نحو عملهم كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت. مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم.

وأما دراسة الشمري (٢٠١٧) فقد سعت إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية ودافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١١٣) معلمة من المدارس الثانوية بمدينة الأحساء، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق المديرات للقيادة التحويلية كان بدرجة عالية، كما اتضح أن مستوى دافعية المعلمات نحو عملهن كان بدرجة عالية أيضاً، وقد أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق المديرات للقيادة التحويلية ومستوى الدافعية للعمل لدى المعلمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل وعدد سنوات الخبرة على محوري الاستبانة.

بينما سعت دراسة الطنطاوي (٢٠١٧) للكشف عن العلاقة بين عادات العقل والاحترق النفسي والدافعية نحو العمل لدي معلمي الإعاقة الفكرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في مقياس عادات العقل ومقياس الاحترق النفسي، ومقياس الدافعية نحو العمل، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٤٢٦) معلماً من معلمي الإعاقة الفكرية بمدينة الرياض. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين عادات العقل والاحترق النفسي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين عادات العقل والدافعية، وأن أكثر العادات فاعلية في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل هي التحكم في الاندفاعية، ثم طرح الأسئلة وإثارة المشكلات، ثم مرونة التفكير، ثم المثابرة ثم التصور والتخيل والابتكار، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاحترق النفسي والدافعية نحو العمل والمؤهل الدراسي.

وحاولت دراسة جوبانا (Gobena,2018) تحديد العوامل المؤثرة على دافعية المعلمين ودورها في تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدارس الثانوية في أثيوبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة إضافة إلى الوثائق والتقارير الرسمية عن أداء المعلمين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة في دافعية المعلمين، وتمثلت على الترتيب فيما يلي: كفاية الدخل، والمكانة الاجتماعية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان يساهم بنسبة ٦٣,٢٪ في جودة التعليم.

وهدف ت دراسة الطلحي وبكر (٢٠١٨) إلى معرفة علاقة المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تتكون من محورين، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣٤) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام. وتوصلت الدراسة وجود مستوى مرتفع للمناخ المدرسي الإيجابي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة

إحصائياً بين المتغيرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف التخصص وعدد سنوات الخبرة.

وأما دراسة قاجة (٢٠١٨) فقد سعت لمعرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية بالمدارس الابتدائية في الجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٩٩) معلماً جزائرياً بأقسام التربية التحضيرية بالمدارس الابتدائية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كان مرتفعاً، مع عدم وجود فروق في مستوى دافعية الإنجاز يعزى لاختلاف الجنس أو المؤهل أو عدد سنوات الخبرة.

وسعت دراسة أبو عيشة (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات باستخدام مقياس للدافعية تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من (٤٠٧) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال والدافعية للعمل:

أجرى مذكر (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٩١) معلماً من المدارس الثانوية بدولة الكويت. وقد أظهرت نتائج الدراسة رجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل كانت عالية، كما كان مستوى دافعية المعلمين نحو العمل بدرجة عالية أيضاً، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال وبين مستوى دافعية المعلمين

للعمل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؛ بينما وجدت فروق في مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وكذلك فروق تعزى لاختلاف الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.

وحاولت دراسة العجمي (٢٠١٤) التعرف على العلاقة بين مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت ومستوى دافعية المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأدوات في استبانتين لقياس مهارات الاتصال ودافعية العمل، تم تطبيقهما على عينة مكونة من (٣١٢) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة دافعية المعلمين للعمل في مجالات (التميز في الأداء، والطموح والمثابرة، والتخطيط للمستقبل) كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت ودرجة دافعية المعلمين.

واستقصت دراسة شتيا (٢٠١٧) العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى دافعية معلمي المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس مدى توافر مهارات الاتصال ومستوى الدافعية بين المعلمين وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٥) معلماً. وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات التواصل غير اللفظية بين المشرفين التربويين كانت كبيرة، في حين أن توفرت مهارات الاتصال اللفظية بدرجة متوسطة، مرتبة على النحو التالي: مهارة الكتابة، ثم مهارات القراءة، ثم مهارات التحدث، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مهارات الاتصال لدى المشرفين ودافعية المعلمين للعمل.

وأجرى نديدي وأليكا (Ndidi&Alike,2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى استخدام مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا بنيجيريا لمهارات الاتصال ودافعية المعلمين وأدائهم للعمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٦٥) معلماً. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المديرين لمهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية وبين أداء المعلمين ودافعتهم للعمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض المحور الأول الدراسات السابقة التي تناولت مهارات الاتصال لدى القيادات التعليمية؛ حيث تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية والكويت وسلطنة عمان والأردن وتركيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد تنوعت أهداف دراسات هذا المحور؛ فقد استقصت دراسات البلوي (٢٠٠٨) والشريف والناظر (٢٠١٣) ونصرالله (٢٠١٤) وأبوحميدة (٢٠١٥) والعلباني (٢٠١٩) درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس لمهارات الاتصال الفعال أو مدى توفرها أو امتلاكهم لها، وسعت دراسة الغامدي (٢٠١٣) للتعرف على أنماط الاتصال الإداري لدى قادة وقائدات المدارس، وحاولت دراسة أودون وأيك (Uzun&Ayik,2017) الكشف عن العلاقة بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس، بينما تناولت دراسة جوستيكا (Justice,2018) مهارات الاتصال ضمن المهارات الشخصية لقادة المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى. ومن حيث منهج الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات هذا المحور جميعاً في اتباع المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات المتعلقة بمهارات الاتصال، ما عدا دراسة جوستيكا (Justice,2018) التي استخدمت المقابلات الشخصية لجمع المعلومات، كما تتفق معها في العينة المتمثلة في المعلمين، ما عدا دراسات الغامدي (٢٠١٣) والخاطرية (٢٠١٩) وسعد (٢٠١٩) التي طبقت على القيادات التعليمية أو المشرفين التربويين، كما طبقت معظم الدراسات في مراحل تعليمية مختلفة عن الدراسة الحالية، ما عدا دراسة أودون وأيك

(Uzun&Ayik,2017) وجوستيكا (Justice,2018) اللتين طبقتا على المرحلة الابتدائية، مع اختلاف هدفهما وحدودهما المكانية عن الدراسة الحالية؛ حيث تجمع الدراسة الحالية بين متغيري مهارات الاتصال ودافعية المعلمين للعمل، كما أنها تطبق في مدينة المكرمة وهي حدود مكانية لم تطبق فيها أي من دراسات هذا المحور.

وأما المحور الثاني فقد استعرض الدراسات التي تناولت دافعية العمل عند المعلمين، حيث طبقت هذه الدراسات في السعودية والكويت ومصر وفلسطين وتركيا والأردن والجزائر وأثيوبيا، وقد تعددت أهداف دراسات هذا المحور؛ حيث استقصت دراسات: وعلمم (٢٠١٣) وكان (Can,2015) والمهاجري (٢٠١٦) والشمري (٢٠١٧) والطنطاوي (٢٠١٧) والطلحي وبكر (٢٠١٨) دافعية المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، في حين اقتصرت دراسات: خلف (٢٠١٦) وقاجة (٢٠١٨) وأبوعيشة (٢٠١٩) على تعرف مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى المعلمين، بينما سعت دراسة جوبانا (Gobena,2018) إلى تحديد العوامل المؤثرة على دافعية المعلمين ودورها في تحقيق جودة العملية التعليمية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسات هذا المحور في المنهج الوصفي المتبع، وفي استخدام استبانة أو مقياس لجمع المعلومات المتعلقة بدافعية العمل، وفي التطبيق على عينة من المعلمين، بينما تختلف معها في تناولها لمتغير مهارات الاتصال مع دافعية المعلمين للعمل، وفي تطبيقها على معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

وتعد دراسات المحور الثالث الأقرب للدراسة الحالية، لكونها استقصت العلاقة بين مهارات الاتصال ودافعية العمل، مع الاختلاف في الحدود المكانية، وفي بعض الجوانب الموضوعية، فدراستي العجمي (٢٠١٤) وشتيات (٢٠١٧) استقصتا العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين والموجهين لمهارات الاتصال ومستوى دافعية المعلمين في الكويت والأردن، أما دراستي مذكر (٢٠٠٦) نديدي وأليكا (Ndidi&Alike,2018)؛ فقد اتفقت موضوعياً مع الدراسة الحالية إلا أنهما طبقتا في الكويت وأثيوبيا، وعلى معلمي المرحلة الثانوية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، منها تحديد موضوع الدراسة ومشكلتها، والتعرف على المراجع المناسبة للدراسة، وإعداد أديباتها، وكذلك التعرف على الأداة المناسبة للدراسة وإعدادها، إضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض الفصل الحالي الإجراءات المنهجية لتطبيق الدراسة الميدانية؛ حيث تم التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وخطوات بنائها، وأساليب التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٤٩٣٢) معلماً، وفقاً لإحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ (ملحق رقم ١)، ويتوزع المعلمون على مكاتب التعليم وفقاً للجدول التالي:

جدول (١)

توزيع معلمي المرحلة الابتدائية حسب مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة

م	مكتب التعليم	عدد المعلمين	النسبة
١	مكتب التعليم جنوب مكة المكرمة	٦١٩	١٢,٥%
٢	مكتب التعليم شرق مكة المكرمة	٨٣٦	١٧,٠%
٣	مكتب التعليم شمال مكة المكرمة	٨٩٤	١٨,١%
٤	مكتب التعليم غرب مكة المكرمة	١٤٤٠	٢٩,٢%
٥	مكتب التعليم وسط مكة المكرمة	١١٤٣	٢٣,٢%
	المجموع	٤٩٣٢	١٠٠%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية؛ حيث تم تحديد حجم العينة المعبرة عن مجتمع الدراسة والتي تتمثل في (٣٥٧) معلماً، وذلك وفقاً لتقديرات جدول العينات الاحتمالية (ملحق رقم ٢)، وتم توزيع العدد على معلمي المكاتب بحسب النسب المحددة في جدول (١) مع زيادة (٢٠) استبانة في كل مكتب تعليم لتفادي حالات الفقد وعدم الاستجابة، ويوضح الجدول التالي الأعداد الموزعة وغير المستردة والأعداد النهائية.

جدول (٢)

بيانات توزيع عينة الدراسة

م	مكتب التعليم	الاستبانات الموزعة	استبانات لم تسترد	العينة النهائية	
				العدد	النسبة
١	مكتب التعليم جنوب مكة المكرمة	٦٥	١٦	٤٩	١٣,١٪
٢	مكتب التعليم شرق مكة المكرمة	٨٠	١٧	٦٣	١٦,٨٪
٣	مكتب التعليم شمال مكة المكرمة	٨٥	١٦	٦٩	١٨,٤٪
٤	مكتب التعليم غرب مكة المكرمة	١٢٥	٢٠	١٠٥	٢٨,٠٪
٥	مكتب التعليم وسط مكة المكرمة	١٠٠	١١	٨٩	٢٣,٧٪
	المجموع	٤٥٥	٨٠	٣٧٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن الأعداد المستردة في إجمالها كانت أكبر من عدد العينة المطلوب، وأن العينة النهائية بلغت (٣٧٥) معلماً، وقد توزعوا على مكاتب التعليم بنسب مقارنة لنسبتها في مجتمع الدراسة، وفيما يلي توضيح خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس:

جدول (٣)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	كلية المعلمين	١٦	٤,٣٪
	بكالوريوس	٣٢٢	٨٥,٩٪
	دراسات عليا	٣٧	٩,٨٪
	المجموع	٣٧٥	١٠٠٪
التخصص	تخصصات نظرية	٢٣٠	٦١,٣٪
	تخصصات علمية	١٤٥	٣٨,٧٪
	المجموع	٣٧٥	١٠٠٪
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	١١٤	٣٠,٤٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٢١	٣٢,٣٪
	عشر سنوات فأكثر	١٤٠	٣٧,٣٪
	المجموع	٣٧٥	١٠٠٪

تشير نتائج الجدول إلى وجود تباين في مؤهلات أفراد العينة، حيث أن معظمهم من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة (٨٥,٩٪)، تلاهم الحاصلون على الدراسات العليا بنسبة (٩,٨٪)، وأخيراً الحاصلين على كلية المعلمين المتوسطة بنسبة (٤,٣٪).

وأما من حيث التخصص، فقد وجد أن (٦١,٣٪) من معلمي عينة الدراسة من ذوي التخصصات النظرية، في مقابل (٣٨,٧٪) لأصحاب التخصصات العلمية.

وتقاربت نسبة المعلمين من حيث عدد سنوات الخبرة في التدريس؛ حيث كانت النسبة الأعلى (٣٧,٣٪) للذين قضوا في الخدمة عشر سنوات فأكثر، تلاهم الذين قضوا من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣٢,٣٪)، وأخيراً الذين قضوا أقل من خمس سنوات بنسبة (٣٠,٤٪).

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة هدفت في محورها الأول إلى قياس مستوى مهارات الاتصال (اللفظية وغير اللفظية) لدى قيادات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، بينما هدف المحور الثاني إلى قياس مستوى دافعية العمل لدى المعلمين.

وقد تم إعداد النسخة الأولية من الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة؛ حيث تم الاستفادة في إعداد محور مهارات الاتصال من دراسات (البلوي، ٢٠٠٨؛ الشريف والناظر، ٢٠١٣؛ العجمي، ٢٠١٤؛ أبوحميدة، ٢٠١٥؛ شتيات، ٢٠١٧)، كما تم الاستفادة في إعداد المحور الثاني من دراسات (علقم، ٢٠١٣؛ خلف، ٢٠١٦؛ الهاجري، ٢٠١٦؛ الشمري، ٢٠١٧؛ الطنطاوي، ٢٠١٧).

وقد تكونت النسخة الأولية من قسمين، تضمن الأول المتغيرات الثانوية لعينة الدراسة (المؤهل، التخصص، وعدد سنوات الخبرة)؛ بينما تضمن القسم الثاني متغيرات القياس الرئيسة متضمنة في محورين، هما: مهارات الاتصال لدى قادة المدارس، والدافعية للعمل لدى المعلمين. ويوضح الجدول التالي أبعاد كل محور، وعدد عباراته:

جدول (٤)

وصف محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة في نسختها الأولية

محور دافعية العمل			محور مهارات الاتصال		
عدد العبارات	الأبعاد	م	عدد العبارات	الأبعاد	م
٧	المثابرة	١	٧	مهارات الاستماع	١
٦	الطموح	٢	٨	مهارات التحدث	٢
٧	الانجاز	٣	٧	مهارات القراءة	٣
٢٠	عدد عبارات محور دافعية العمل		٦	مهارات الكتابة	٤
			٦	مهارات الاتصال غير اللفظي	٥
			٣٤	عدد عبارات محور مهارات الاتصال	

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المعلمين أفراد العينة على عبارات الاستبانة بتقديرات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)؛ وتم تحويله عند التحليل النهائي للاستجابات إلى تقدير ثلاثي لتحديد درجات مهارات الاتصال ودافعية العمل، وذلك بهدف تقريب النتائج وتحديداتها؛ وهنا تم حساب المدى وتحديد الدرجة من خلال طرح المتوسط الأقل (١) من المتوسط الأعلى (٥) للمقياس الخماسي (٥-١ = ٤)، ثم قسمة الناتج على عدد فئات التقدير الجديد فيكون امتداد الفئة (٤ ÷ ٣ = ١,٣٣)، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد المدى لكل درجة وفقاً للمتوسطات الحسابية على النحو التالي:

– الدرجة العالية: يتراوح المتوسط الحسابي بين ٣,٦٧ إلى ٥

– الدرجة المتوسطة: يتراوح المتوسط الحسابي بين ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦

– الدرجة المنخفضة: يتراوح المتوسط الحسابي بين ١ إلى ٢,٣٣

وبعد إعداد الاستبانة في نسختها الأولية، تم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري:

يهدف الصدق الظاهري إلى التعرف سلامة تكوين الاستبانة، وصياغتها، ومدى موافقة محتواها لأهدافها، ومن أجل التحقق من ذلك، تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة مكونة من (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، معظمهم من تخصص الإدارة التربوية

والتخطيط (ملحق رقم ٣)، وتم افتتاح الاستبانة بخطاب موجه للمحكمين، يأمل فيه الباحث منهم التكرم بإبداء رأيهم في محتوى الاستبانة، من حيث مناسبة محاورها، وانتماء العبارات للمحاور، مع إضافة أو حذف وتعديل ما يروونه مناسباً، وكذلك إبداء الرأي في مناسبة المقياس الخماسي المستخدم لتحديد استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة. وبعد استرداد الاستبانات المحكمة، تبين وجود بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، وقد تم الأخذ بها، وفيما يلي توضيح هذه التعديلات:

١. المحور الأول: مهارات الاتصال لدى قادة المدارس، تم إجراء بعض التعديلات التي أسفرت عن حذف بعض العبارات وتعديل أخرى، حيث نتج عن ذلك أن أصبح عدد العبارات (٣٠) عبارة، وفيما يلي أهم التعديلات التي تم إجراؤها على أبعاد هذا المحور:

- بُعد مهارات الاستماع: تم حذف عبارتي (يتجنب قائد المدرسة السخرية من حديث الآخرين، ويتجنب الانشغال بأي شيء عند الاستماع للمعلمين)، وتعديل صياغة عبارتين، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا البُعد (٥) عبارات.

- بُعد مهارات التحدث: تم حذف عبارة (يحث المعلمين على تبادل الأفكار والآراء التربوية)، وتعديل صياغة ثلاث عبارات، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا البُعد (٧) عبارات.

- بعد مهارات القراءة: تم تعديل صياغة ثلاث عبارات، وبقي عدد عبارات البُعد كما هو دون تغيير (٧) عبارات.

- بُعد مهارات الكتابة: تم تعديل صياغة عبارتين، وبقي عدد عبارات البُعد كما هو دون تغيير (٦) عبارات.

- بُعد مهارات الاتصال غير اللفظي: تم حذف عبارة (يصافح المعلمين بحرارة في بداية اليوم الدراسي) وتعديل صياغة عبارة واحدة، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا البُعد (٥) عبارات.

٢. المحور الثاني: مستوى الدافعية للعمل لدى المعلمين، تم إجراء بعض التعديلات التي أسفرت عن حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى، حيث نتج عن ذلك أن أصبح عدد العبارات (١٩) عبارة، وفيما يلي توضيح أهم التعديلات التي تم إجراؤها على أبعاد هذا المحور:

- بُعد المثابرة: تم حذف عبارة (أجتهد من أجل نجاح التدريس)، وتعديل صياغة عبارة، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا البُعد (٦) عبارات.

- بُعد الطموح: تم حذف عبارة (أبذل الجهد في تحقيق طموحاتي المهنية)، وإضافة عبارة (أهتم بتطوير ذاتي من خلال الدورات التدريبية)، وتعديل صياغة ثلاث عبارات، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا البُعد (٦) عبارات.

- بُعد الانجاز: تم تعديل صياغة ثلاث عبارات، وبقي عدد عبارات البُعد كما هو دون تغيير (٧) عبارات.

ويوضح الجدول الآتي التغييرات التي أجريت على الاستبانة بعد اقتراحات المحكمين:

جدول (٥)

وصف الاستبانة بعد تعديلات المحكمين

العدد النهائي	تعديلات المحكمين			العبارات المعروضة على المحكمين	الأبعاد	المحور
	إضافة عبارات	حذف عبارات	تعديل الصياغة			
٥	-	٢	٢	٧	مهارات الاستماع	مهارات الاتصال
٧	-	١	٣	٨	مهارات التحدث	
٧	-	-	٣	٧	مهارات القراءة	
٦	-	-	٢	٦	مهارات الكتابة	
٥	-	١	١	٦	الاتصال غير اللفظي	
٣٠	-	٤	١١	٣٤	عدد عبارات المحور	
٦	-	١	١	٧	المثابرة	الدافعية للعمل
٦	١	٣	١	٦	الطموح	
٧	-	٣	-	٧	الانجاز	
١٩	١	٧	٢	٢٠	عدد عبارات المحور	

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية، وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، وكذلك حساب معاملات بين الأبعاد ومحاورها، ويوضح الجدول الآتي معاملات الارتباط:

جدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، وبين الأبعاد ومحاورها (ن=٣٠)

المحور الأول: مهارات الاتصال لدى قادة المدارس									
الاتصال غير اللفظي		الكتابة		القراءة		التحدث		الاستماع	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٧٢٥	١	*٠,٦٧٢	١	*٠,٧٧٤	١	*٠,٨١٣	١	*٠,٨٧٩	١
*٠,٨٢٥	٢	*٠,٨٧٦	٢	*٠,٨٣٣	٢	*٠,٨٨٩	٢	*٠,٨٣٩	٢
*٠,٧٨٢	٣	*٠,٨٣٢	٣	*٠,٧١٦	٣	*٠,٨٥٠	٣	*٠,٨٠٢	٣
*٠,٨٧٤	٤	*٠,٨٤١	٤	*٠,٧٧١	٤	*٠,٦٩٦	٤	*٠,٨٥٠	٤
*٠,٦٢٣	٥	*٠,٤٨٩	٥	*٠,٧٥٤	٥	*٠,٨٩٢	٥	*٠,٨٢٨	٥
		*٠,٧٨١	٦	*٠,٧٠٦	٦	*٠,٨٨٦	٦		
				*٠,٧٩٨	٧	*٠,٦٣١	٧		
الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور	
*٠,٩١٥		*٠,٨٨٨		*٠,٩٠٢		*٠,٩٣٢		*٠,٧٧٢	

المحور الثاني: دافعية العمل لدى المعلمين					
الانجاز		الطموح		المثابرة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٧٠٢	١	*٠,٦٩٧	١	*٠,٨٩٩	١
*٠,٨٦٢	٢	*٠,٧٥١	٢	*٠,٨٢٩	٢
*٠,٧٨٣	٣	*٠,٧٣٠	٣	*٠,٦٨٧	٣
*٠,٦٨٧	٤	*٠,٥٠٤	٤	*٠,٦٧٥	٤
*٠,٨٠١	٥	*٠,٦٥٥	٥	*٠,٨٠٤	٥
*٠,٧٦٢	٦	*٠,٧٥٦	٦	*٠,٧٧٥	٦
*٠,٦٣٢	٧				
الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور		الارتباط مع المحور	
*٠,٩٠٩		*٠,٧٩٤		*٠,٧٧٦	

قيمة (ر) عند (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

** دالة عند (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط للعبارات مع أبعادها قد تراوحت بين (٠,٤٨٩ - ٠,٨٩٢) لعبارات المحور الأول؛ وبين (٠,٥٠٤ - ٠,٨٩٩) لعبارات المحور الثاني. كما تبين أن جميع الأبعاد ترتبط مع محاورها بمعاملات ارتباط تراوحت بين (٠,٧٧٢ - ٠,٩٣٢) للمحور الأول، وبين (٠,٧٧٦ - ٠,٩٠٩)

٠,٩٠٩) للمحور الثاني، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى اتساق الاستبانة.

ج- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية، ويوضح الجدول الآتي قيم معاملات الثبات:

جدول (٧)

معاملات ثبات محاور الاستبانة وأبعادها وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
مهارات الاتصال	مهارات الاستماع	٥	٠,٨٥١
	مهارات التحدث	٧	٠,٩٥٠
	مهارات القراءة	٧	٠,٩٤٨
	مهارات الكتابة	٦	٠,٩٣٩
	الاتصال غير اللفظي	٥	٠,٩٤٦
	ثبات محور مهارات الاتصال	٣٠	٠,٩٥١
دافعية العمل	المثابرة	٦	٠,٨٧٢
	الطموح	٦	٠,٨٧٠
	الإنجاز	٧	٠,٩٤٠
	ثبات محور دافعية العمل	١٩	٠,٨٨٤

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن معاملات الثبات تراوحت لأبعاد المحور الأول بين (٠,٨٥١ - ٠,٩٤٨) وبلغ الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٥١)، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني بين (٠,٨٧٠ - ٠,٩٤٠) وبلغ ثباته الكلي (٠,٨٨٤)، وهي قيم مرتفعة، وتشير إلى ثبات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة مهارات الاتصال ومستوى دافعية العمل.

٢. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين.

٣. اختبار "ت" (T-Test) للتعرف على مدى وجود فروق في الاستجابات تعزى لاختلاف تخصص المعلمين.

٤. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على مدى وجود فروق في الاستجابات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في التدريس.

٥. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للتعرف على مدى وجود فروق في الاستجابات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمعلمين، وقد تم استخدام هذا الاختبار اللامعلمي بديلاً لاختبار تحليل التباين الأحادي لأن توزيع العينة من حيث المؤهل لا يتبع توزيعاً اعتدالياً.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

يعرض هذا الفصل للنتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة مع تفسيرها ومناقشتها، وذلك على النحو

الآتي:

عرض نتائج السؤال الأول وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: ما مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور مهارات الاتصال وعباراته، ويوضح الجدول الآتي النتائج الإجمالية للمحور:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهارات ككل الاتصال لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	الاتصال غير اللفظي	٣,٩١	٠,٥١٣	١	عالية
٤	مهارات الكتابة	٣,٨١	٠,٧٠٦	٢	عالية
٣	مهارات القراءة	٣,٧٧	٠,٦٥٤	٣	عالية
٢	مهارات التحدث	٣,٧٥	٠,٧٤٢	٤	عالية
١	مهارات الاستماع	٣,٧٤	٠,٦٥٤	٥	عالية
	مهارات الاتصال ككل	٣,٨٠	٠,٦٨٢		عالية

يشير الجدول (٨) إلى أن مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ظهر بدرجة عالية؛ حيث المتوسط الحسابي العام لمهارات الاتصال ككل (٣,٨٠) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٦٨٢) وهو ما يشير إلى تجانس الاستجابات على محور مهارات الاتصال. كما يشير الجدول إلى أن جميع مهارات الاتصال الفرعية ظهرت بدرجة عالية، جاء في مقدمتها مهارات الاتصال غير اللفظي بمتوسط حسابي (٣,٩١)، تلاها مهارات الكتابة بمتوسط حسابي (٣,٨١)، ثم مهارات القراءة بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وفي الترتيب الرابع مهارات التحدث بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وأخيراً مهارات الاستماع بمتوسط حسابي (٣,٧٤).

ويمكن أن يرجع المستوى العالي لمهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية إلى اتساع تعاملاتهم الإنسانية اليومية، وما يتعرضون له من مواقف وقضايا ومشكلات مدرسية، تتطلب منهم حسن التواصل مع الطلاب وأولياء أمورهم، ومنسوبي المدرسة، إضافة إلى تواصلهم المستمر مع زائري المدرس والمشرفين والمسؤولين، وما يتطلبه ذلك من مهارات عالية ليكون تواصله معهم فعالاً، سواء عن طريق التواصل اللفظي أو غير اللفظي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات الكبيسي (٢٠٠٧) والشريفي والناظر (٢٠١٣) ونصرالله (٢٠١٤) وأوذون وأيك (Uzun&Ayik,2017) التي أظهرت أن مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس كان مرتفعاً، بينما تختلف مع دراستي البلوي (٢٠٠٨) وأبوحميده (٢٠١٥) اللتين أظهرتا أن المستوى كان متوسطاً.

وفيما يأتي تفصيل نتائج كل بُعد من أبعاد محور مهارات الاتصال لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة:

١- مهارات الاستماع:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بُعد مهارات الاستماع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يُصغي باهتمام للمعلمين	٣,٩٩	٠,٩٣٢	١	عالية
٤	يُعطي المعلم فرصة كافية للتعبير عن رأيه أثناء الحديث	٣,٨٠	٠,٧٠١	٢	عالية
٢	ييدي الاهتمام بالموضوعات التي يتحدث عنها المعلمون	٣,٧٠	٠,٥٢٥	٣	عالية
٣	يتجنب مقاطعة المتحدث إلا عند الاستيضاح	٣,٦٨	٠,٥٠٧	٤	عالية
٥	يدون بعض الملاحظات عما يسمعه من المعلمين	٣,٥٤	٠,٥١٧	٥	متوسطة
	متوسط بُعد مهارات الاستماع	٣,٧٤	٠,٦٥٤		عالية

تشير النتائج الموضحة بالجدول (٩) إلى أن مستوى مهارات الاستماع لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٦٥٤).

وقد ظهرت أربع عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات (١، ٤، ٢، ٣) على الترتيب، ويعزو الباحث الدرجة العالية لهذه العبارات إلى أنها تمثل آداباً عامة عند الاستماع للآخرين، وهي أيضاً من الأخلاقيات التربوية التي يحرص عليها القادة والمعلمون باعتبارهم قدوات في البيئة التعليمية، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي في الآخرين لأنها تشعرهم بالاهتمام والتقدير من القائد فيقابلونه بشعور مماثل.

بينما ظهرت عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم (٥)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتماد بعض القادة على ذاكرتهم حول الموضوع الذي يستمعون له وتفضيلهم الانتباه عن التدوين، أو أنهم لا يرغبون في أن تبدو الأمور بصورة رسمية.

٢- مهارات التحدث:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات التحدث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يتمتع باللباقة عند التحدث	٣,٨٩	٠,٩٦٤	١	عالية
٢	يحرص على دقة المعلومات التي يتحدث عنها أمام المعلمين	٣,٨٦	٠,٤١٥	٢	عالية
٧	يُشيد بإنجازات المعلمين عند اللقاء بهم	٣,٨٢	٠,٦٢٩	٣	عالية
٥	يشجع المعلمين على مشاركة الأفكار والآراء في مناقشة موضوعات الاجتماعات المدرسية	٣,٧٧	٠,٨٢٩	٤	عالية
٦	يستخدم أسلوب الإقناع عندما يتحدث للمعلمين	٣,٧٥	٠,٩٥٩	٥	عالية
٣	يلتزم بالموضوعية عند التحدث مع المعلمين	٣,٧٢	٠,٨٣٦	٦	عالية
٤	يتجنب الاسترسال في الحديث بلا سبب	٣,٤٤	٠,٤٣٧	٧	متوسطة
	متوسط بُعد مهارات التحدث	٣,٧٥	٠,٧٤٢		عالية

توضح نتائج الجدول (١٠) أن مستوى مهارات التحدث لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٧٤٢).

وقد ظهرت ست عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات ذات الأرقام (١، ٢، ٧، ٥، ٦، ٣) على الترتيب). ويعزو الباحث الدرجة العالية لهذه المهارات إلى أن قائد المدرسة يكتسبها غالباً مع الممارسة وتكرار المواقف التي تفرض عليه أن يكون متحدثاً للمعلمين والطلاب وأولياء أمورهم، كما أن كونه قائداً

يجعله غالباً المتحدث الرئيس في معظم المناسبات التي تُقام في المدرسة، كما أن مروره بخبرة التدريس -قبل تولي القيادة- جعلته متحدثاً رئيساً في الفصل، كذلك لا يمكن إهمال نقطة مهمة، وهي أن بعض المهارات يمكن ان يكون اكتسبها ذاتياً، أو من خلال حرصه على تحفيز المعلمين وتشجيعهم، واهتمامه بأن يكون الحوار مدخلاً رئيساً للتفاهم، مما ينمي لديه مهارات التحدث والإقناع، وأخيراً، فإن احترام القائد لذاته وملكانته، وتقديره للمعلمين، يجعله حريصاً على الموضوعية ودقة المعلومات التي يتحدث عنها أمام المعلمين.

بينما ظهرت العبارة رقم (٤) بدرجة متوسطة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن بعض المتحدثين يمكن أن يكونوا على مستوى جيد من اللباقة في التحدث لكن يصعب عليهم تجنب الاسترسال، ويحتاجون إلى التدريب على الإيجاز أثناء التحدث، وتلخيص الأفكار، كما ان ذلك يرجع إلى أن بعضهم لا يكتب المحاور الرئيسة أو الأبعاد التفصيلية التي سيتحدث فيها، فيحدث تشتت في بعض الأحيان وصعوبة سيطرة على الأفكار، فضلاً عن أن مستوى الثقافة العالي والخبرة الطويلة قد تغري بعضهم في الاسترسال.

٣- مهارات القراءة:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات القراءة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يركز على الأفكار المهمة عند القراءة	٣,٩١	٠,٦٤٩	١	عالية
٦	يجيب عن استفسارات المعلمين أثناء القراءة	٣,٨٢	٠,٩٨٦	٢	عالية
٣	يفسر العبارات الغامضة التي تحتاج إلى توضيح أثناء القراءة	٣,٧٨	٠,٦٦٣	٣	عالية
٢	يقرأ أمام المعلمين بلغة سليمة خالية من الأخطاء	٣,٧٧	٠,٩٤٠	٤	عالية
٧	يعرض الأفكار بتسلسل منطقي أثناء القراءة	٣,٧٤	٠,٩٩٦	٥	عالية
٤	يقرأ بالسرعة المناسبة أمام المعلمين.	٣,٦٨	٠,٦٨٠	٦	عالية
٥	يغير نبرات صوته أثناء القراءة جذباً لانتباه المعلمين	٣,٦٩	٠,٧٠٤	٧	عالية
	متوسط بُعد مهارات القراءة	٣,٧٧	٠,٦٥٤		عالية

يتبين من الجدول (١١) أن مستوى مهارات القراءة لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٦٥٤).

وقد ظهرت جميع العبارات بدرجات عالية، وهو ما يعزوه الباحث إلى ارتباطها بعمل قائد المدرسة وخبراته الطويلة من العمل في التدريس، فالقائد في الأصل معلم، وطبيعة العمل في التدريس قد أكسبت معظم المعلمين مهارات القراءة المتقدمة، كما أن مشاركات قائد المدرسة المستمرة في اللقاءات والاجتماعات وتعامله مع التعاميم الرسمية التي غالباً ما يلقيها على المعلمين، كل ذلك يعزز مهارات القراءة لدى قادة المدارس.

٤ - مهارات الكتابة:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات الكتابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	ينوع أساليب الكتابة (ورقية وإلكترونية) في مخاطباته	٣,٩٠	٠,٩١٨	١	عالية
٦	تتسم رسائله المكتوبة بالإيجاز	٣,٨٨	٠,٩٨٣	٢	عالية
٣	يكتب بخط واضح تسهل قراءته	٣,٨٧	٠,٩٩٩	٣	عالية
٥	يستخدم كلمات لا تحمل أكثر من معنى في مخاطباته المكتوبة	٣,٧٨	٠,٩٧٤	٤	عالية
٤	يدون الأفكار بتسلسل منطقي	٣,٧٦	٠,٩٣٦	٥	عالية
٢	يسجل خطط العمل كتابة قبل التنفيذ	٣,٦٨	٠,٧٥٨	٦	عالية
	متوسط بُعد مهارات الكتابة	٣,٨١	٠,٧٠٦		عالية

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن مستوى مهارات الكتابة لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨١)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٧٠٦).

وقد ظهرت جميع مهارات الكتابة بدرجة عالية، وهو ما يعزوه الباحث إلى أنها تعتبر من مهارات الاتصال الأكثر بروزاً، والتي لها صفة التوثيق، الأمر الذي يجعل القادة حريصون على ضبط كتاباتهم ووضوحها وإيجازها وصحة صياغتها وتسلسل أفكارها، حفاظاً على مكانتهم وتجنباً للنقد، إضافة إلى

أهمية الضبط في فاعلية الكتابات وتحقيق أهدافها. كما قد يعزو الباحث الدرجة العالية لمهارات الكتابة إلى استعانة كثير من قادة المدارس بإداريي المدرسة فيما ضبط الكتابات، وهؤلاء الإداريون تكون لديهم غالباً خبرة في الأعمال الكتابية الإدارية وضبطها.

٥- مهارات الاتصال غير اللفظي

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد مهارات الاتصال غير اللفظي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يجرص على أن يكون مظهره لائقاً أمام المعلمين	٤,٠٧	٠,٦٧٤	١	عالية
٥	يستخدم لغة الجسد لإبداء موافقته على الآراء والأفكار المطروحة	٣,٩٣	٠,٧٤٥	٢	عالية
٢	يجلس بطريقة تدل على احترامه للمعلمين	٣,٩٠	٠,٨٩٢	٣	عالية
٤	تظهر علامات الرضا على وجهه عند تعامله مع المعلمين	٣,٨٦	٠,٥٧٥	٤	عالية
٣	يستقبل المعلمين بوجه بشوش	٣,٧٨	٠,٧٧٤	٥	عالية
متوسط بُعد مهارات الاتصال غير اللفظي		٣,٩١	٠,٥١٣		عالية

يتبين من الجدول (١٣) مستوى مهارات الاتصال غير اللفظي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩١)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٥١٣).

وقد ظهرت جميع مهارات الاتصال غير اللفظي بدرجة عالية؛ الأمر الذي قد يرجع إلى أنها غالباً مهارات ترتبط بالقيم والأخلاقيات الإسلامية وعادات المجتمع السعودي الأصيلة، التي تحثنا على البشاشة والتجمل وحسن المظهر كدليل على أثر نعمة الله على عبده، واحترام الآخرين وتقديرهم كأساس للأخلاق الراقية، فضلاً عن أن هذه المهارات تُعد من قيم المجتمع التربوي الذي يمثلته قائد المدرسة كقدوة ومربٍ قبل أن يكون مسؤولاً أو قائداً إدارياً، كما لا يخفى أن اهتمام قائد المدرسة بمظهره واحترامه للمعلمين وبشاشته عند استقبالهم وإظهار الرضا عند تعامله معهم، يُكسبه حبهم وولائهم ويحفظهم ويحسن أدائهم.

عرض نتائج السؤال الثاني وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: ما مستوى دافعية العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور دافعية العمل وعباراته، ويوضح الجدول الآتي النتائج الإجمالية للمحور:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور دافعية العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	المثابرة	٤,١٥	٠,٦١٤	١	عالية
٣	الإنجاز	٤,٠٨	٠,٦٣٠	٢	عالية
٢	الطموح	٣,٩٨	٠,٦٧٨	٣	عالية
محور دافعية العمل ككل		٤,٠٧	٠,٥٨٩	عالية	

يتبين من نتائج الجدول (١٤) أن مستوى دافعية العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٧) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٥٨٩)، وقد ظهرت الأبعاد الثلاثة للدافعية بدرجات مرتفعة، جاء في مقدمتها بُعد المثابرة بمتوسط حسابي (٤,١٥)، ثم الإنجاز بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وأخيراً الطموح بمتوسط حسابي (٣,٩٨).

وقد يرجع سبب الدرجة العالية لدافعية العمل لدى المعلمين إلى توفر البيئة المحفزة على العمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجيدة في المدارس، والاهتمام بالمعلمين وتنميتهم مهنيًا، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فضلاً عن حسن تواصل قادة المدارس مع المعلمين ومتابعة قضاياهم والاهتمام بحل مشكلاتهم، أضف لذلك العوامل التحفيزية التي أدخلت لنظام تقييم أداء المعلمين، ونظام النقاط المبني على إنجازات المعلمين وخطواتهم التطبيقية في سبيل تحقيق طموحاتهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات مذكر (٢٠٠٦) والهاجري (٢٠١٦) وشتيات (٢٠١٧) والشمري (٢٠١٧) التي أظهرت أن مستوى دافعية العمل لدى المعلمين كان مرتفعاً، بينما تختلف مع نتائج دراستي علقم (٢٠١٣) وخلف (٢٠١٦) اللتين أظهرتا أن مستوى الدافعية كان متوسطاً لدى المعلمين. وفيما يأتي تفصيل نتائج كل بُعد من أبعاد محور دافعية العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة:

١ - بُعد المثابرة:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المثابرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أحرص على استكمال العمل الذي أبدأه	٤,٢٤	٠,٧٧٧	١	عالية
٦	أسعى إلى تطوير مهاراتي التربوية	٤,٢٣	٠,٤٤٨	٢	عالية
٣	أحرص على اتمام المقررات التي أدرسها في الوقت المحدد	٤,٢٢	٠,٧٠١	٣	عالية
٤	أبذل المزيد من الجهد للتغلب على صعوبات التدريس	٤,١٠	٠,٧٦٥	٤	عالية
٢	أسعى إلى تحقيق كفاءة عالية في التدريس	٤,٠٧	٠,٨٩٨	٥	عالية
٥	أبحث عن حلول إبداعية لمشكلات التدريس	٤,٠٦	٠,٧٨٤	٦	عالية
	متوسط بُعد المثابرة	٤,١٥	٠,٦١٤		عالية

يشير الجدول (١٥) إلى أن مستوى المثابرة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٥)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٦١٤). وقد ظهرت جميع مؤشرات بُعد المثابرة بدرجة عالية؛ وهو ما قد يرجع إلى استشعار المعلمين أهمية تطوير أدائهم التعليمي، والوصول لمستوى الكفاية في التدريس من خلال تطوير مهاراتهم، وبذل الجهد في مواجهة صعوبات التدريس وإيجاد حلول إبداعية لها، إضافة إلى أن بعض مؤشرات المثابرة ترتبط بمهام ومسؤوليات المعلم الرئيسة، مثل إتمام المقررات الدراسية وفقاً للخطة الزمنية لتوزيع المنهج، أو الحرص على استكمال الأنشطة التربوية التي يبدأها في المدرسة أو يشارك فيها.

٢ - بُعد الطموح:

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الطموح

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أطمح إلى تحقيق إنجاز جديد في التدريس	٤,٢٢	٠,٨٣٤	١	عالية
٦	أهتم بتطوير ذاتي من خلال الدورات التدريبية	٤,٠٤	٠,٨٩٠	٢	عالية
٤	أهتم بتقييم أدائي التدريسي بصفة دورية	٣,٩٨	٠,٧٣٩	٣	عالية
٥	أهتم بتطوير مدرستي في كافة جوانبها	٣,٩٧	٠,٨٠٨	٤	عالية
٣	لدي خطة مستقبلية للحصول على مؤهل علمي أعلى	٣,٨٧	٠,٦٩٧	٥	عالية
٢	أنتطلع لأن أكون مشرفاً أو قائداً تربوياً	٣,٨٠	٠,٨٦٦	٦	عالية
	متوسط بُعد الطموح	٣,٩٨	٠,٦٧٨		عالية

يتضح من الجدول (١٦) أن مستوى الطموح لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (٠,٦٧٨). وقد ظهرت جميع مؤشرات بُعد الطموح بدرجة عالية؛ وهو ما قد يرجع إلى عددٍ من الأسباب، أولها اهتمام وزارة التعليم بالتنمية المهنية للمعلمين، وتوفير الدورات التدريبية التي تلبي احتياجات المعلمين للتطور، فضلاً عن فرص التنمية الذاتية التي أتاحتها شبكة الانترنت بما تحتويه من مواد علمية وتخصصية وتدريبية مهارية متنوعة تستهدف جميع الفئات بما فيهم المعلمين في كل المراحل والتخصصات. وقد يكون التقييم الدوري للمعلمين، وتطوير منظومة الإشراف التربوي من الأسباب التي تحث المعلمين على الاهتمام بتطوير وتنمية مهاراتهم، والاهتمام بتقييم الأداء، والارتباط بالمدرسة والحرص على تطويرها. كما أن القضايا المطروحة بشأن المعلمين، وتغيير أنظمة عملهم وتقييم أدائهم، مثل رخصة المعلم، قد يكون لذلك أثر في زيادة مستوى طموح المعلمين، وتطلعهم لتحقيق إنجازات مميزة في التدريس، أو وضع خطط ذاتية للتطور المستقبلي، مثل الحصول على مؤهلات علمية اعلى تدعم عمله وتنمي مهاراته وتحقق طموحاته. كما أن الرغبة في الترقى، والانتقال لمستوى وظيفي أعلى، تُعد محفزاً كبيراً للطموح لدى المعلمين، ولذلك يتطلع كثير منهم أن يكونوا مشرفين تربويين أو قادة لمدارسهم، وهو تطلع طبيعي لكل فرد لديه طموح وظيفي.

٣- بُعد الانجاز:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الانجاز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	لدي القدرة على تحقيق أهدافي المستقبلية	٤,١٨	٠,٨٤٤	١	عالية
٣	أتعامل مع المشكلات المدرسية بفاعلية	٤,١٢	٠,٨٩١	٢	عالية
٧	أستفد من وقت الحصة الدراسية بطريقة فعالة	٤,١١	٠,٩٠٣	٣	عالية
٤	أشعر بالرضا عن أدائي في التدريس	٤,٠٥	٠,٨٥٠	٤	عالية
٦	تشعري بالمواقف التنافسية بالتحدي المنتهي بالإنجاز	٤,٠٤	٠,٩٢٣	٥	عالية
٢	أعمل على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة	٤,٠٣	٠,٨٩٨	٦	عالية
٥	أمتلك روح المبادرة في المدرسة	٤,٠٢	٠,٨٦٢	٧	عالية
	متوسط بُعد الانجاز	٤,٠٨	٠,٦٣٠		عالية

تشير نتائج الجدول (١٧) إلى أن مستوى الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨)، بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت

قيمته (٠,٦٧٨). وقد ظهرت جميع مؤشرات بُعد الانجاز بدرجة عالية؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الإنجاز يُشعر المعلمين بالرضا عن النفس والعمل مما يولد لديهم شعوراً بالسعادة والاستقرار الوظيفي وتحقيق الذات؛ فتنمو لديهم روح المبادرة، ويشعرون أن التنافس في العمل يساهم في التطور وتحقيق الإنجازات، ويحرصون على وضع أهداف مستقبلية والتخطيط لتحقيقها بكفاءة، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات مهنية تشعرهم بالرضا عن أدائهم التدريسي، وحسن إدارة الوقت، سواء في حياتهم أو في التدريس، كما يحاولون التعامل مع المشكلات بطرق علمية وفاعلية لقناعتهم أن حل المشكلات بفاعلية يُعد إنجازاً.

عرض نتائج السؤال الثالث وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محوري مهارات الاتصال ودافعية العمل، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول (١٨)

معاملات ارتباط بيرسون بين محوري مهارات الاتصال لدى قادة المدارس ودافعية العمل لدى المعلمين

دافعية العمل لدى المعلمين				المحاور	
الدافعية ككل	الانجاز	الطموح	المثابرة		
*٠,٤٩١	*٠,٤٤٠	*٠,٤٢١	*٠,٤٧٥	الاستماع	مهارات الاتصال لدى قادة المدارس
*٠,٥٤٩	*٠,٥٠٢	*٠,٤٦٠	*٠,٥٣٤	التحدث	
*٠,٤٩٠	*٠,٤١٤	*٠,٤٣٦	*٠,٤٨٣	القراءة	
*٠,٤٧٩	*٠,٤٣٩	*٠,٣٦٧	*٠,٥٠٣	الكتابة	
*٠,٥٣٩	*٠,٤٧٩	*٠,٤٣٢	*٠,٥٦٠	غير اللفظي	
*٠,٥٨١	*٠,٥١٩	*٠,٤٨٢	*٠,٥٨٣	مهارات الاتصال ككل	

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يشير الجدول (١٨) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلية (٠,٥٨١)، كما كانت قيم الارتباط بين أبعاد مهارات الاتصال ودافعية العمل دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٣٦٧ - ٠,٥٨٣) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وتشير

هذه العلاقة الارتباطية إلى أن الزيادة في مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس يقابله زيادة في مستوى الدافعية للعمل لدى المعلمين بطريقة طردية.

وقد ترجع هذه العلاقة إلى أهمية الاتصال الفعال في استقرار العمل وتحفيز العاملين، وهذا ما أكدته العديد من أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني من هذه الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسات مذكر (٢٠٠٦) والعجمي (٢٠١٤) وشتيات (٢٠١٧) وأليكا (Ndidi&Alike,2018) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى مهارات الاتصال لدى قادة أو المشرفين التربويين وبين دافعية العمل لدى المعلمين.

عرض نتائج السؤال الرابع وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مهارات الاتصال لدى القيادات تعزى لاختلاف التخصص والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار "ت" (T- Test) للكشف عن مدى وجود فروق تبعاً لمتغير التخصص، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وفيما يلي توضيح النتائج:

١- متغير التخصص

جدول (١٩)

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة على محور مهارات الاتصال حسب متغير التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مهارات الاتصال	نظري	٢٣٠	٣,٧٧	٠,٦٥٣	- ٠,٠٦	٠,٨٧٧-	٠,٣٨١
	علمي	١٤٥	٣,٨٣	٠,٦٩١			غير دالة

تشير النتائج الموضحة بالجدول (١٩) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور مهارات الاتصال تعزى لاختلاف تخصصات المعلمين، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (- ٠,٨٨٧) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٣٨١) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

ويُعزى ذلك إلى أن قادة المدارس بطبيعة الحال لا يميزون في تعاملاتهم وتواصلهم اليومي بين المعلمين وفقاً لتخصصاتهم، كما أن إمكانية تقدير المعلم لمستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس لا تتأثر غالباً بتخصصه.

٢- متغير المؤهل العلمي

جدول (٢٠)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق في محور مهارات الاتصال حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قيمة العمل	كلية المعلمين	١٦	١٨٨,٦٩	٢,٦٠٥	٢	٠,٢٧٢ غير دالة
	بكالوريوس	٣٢٢	١٩١,٦٢			
	دراسات عليا	٣٧	١٦١,١٨			

تشير النتائج الموضحة بالجدول (٢٠) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور مهارات الاتصال تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية للمعلمين؛ حيث بلغت قيمة مربع كاي (٢,٦٠٥) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٢٧٢) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية. ويرجع السبب في أن الفروق غير دالة إحصائية إلى أن معظم أفراد العينة هم من الحاصلين على البكالوريوس، كما يمكن ملاحظة مهارات الاتصال لدى القادة من خلال التعاملات اليومية وتفاعلهم مع المعلمين وعمليات التوجيه والإرشاد، وهو ما يتفق فيه جميع المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة البلوي (٢٠٠٨) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى لاختلاف مؤهلات المعلمين، بينما تختلف مع نتائج دراسة مذكر (٢٠٠٦) التي أظهرت وجود فروق لصالح الحاصلين على البكالوريوس.

٣- متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في محور مهارات الاتصال حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مهارات الاتصال	بين المجموعات	١,٢٤٩	٢	٠,٦٢٥	١,٤٠١	٠,٢٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٦,٢٤٩	٣٧٢	٠,٤٤٦		
	الإجمالي	١٦٧,٤٩٨	٣٧٤			

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٢١) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور مهارات الاتصال تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في التدريس، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٤٠١) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٢٤٨) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية. ويرجع السبب في أن الفروق غير دالة إحصائية إلى أنه يمكن ملاحظة مهارات الاتصال من خلال أقل فترة تعامل مع القادة، لأنها تظهر في تعاملاتهم بصورة مستمرة وعلى مدار اليوم، وبذلك فإن وجود المعلم في المدرسة لمدة سنة يمكنه معرفة الخصائص التواصلية لقائد المدرسة وتقدير مستوى مهارات الاتصال لديه. وتتفق هذه النتائج مع دراستي البلوي (٢٠٠٨) والغامدي (٢٠١٣) في أنه لا توجد فروق تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، بينما تختلف مع نتائج دراسة مذكر (٢٠٠٦) التي أظهرت أن الفروق لصالح ذوي الخبرة ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة.

عرض نتائج السؤال الخامس وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دافعية العمل لدى المعلمين تعزى لاختلاف التخصص والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار "ت" (T- Test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير التخصص، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وفيما يلي توضيح النتائج:

١- متغير التخصص

جدول (٢٢)

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة على محور دافعية العمل حسب متغير التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دافعية العمل	نظري	٢٣٠	٤,٠٦	٠,٥٦٢	٠,٠٢٥ -	٠,٤١٣-	٠,٦٨٠ غير دالة
	علمي	١٤٥	٤,٠٩	٠,٦٠٩			

تشير النتائج الموضحة بالجدول (٢٢) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور دافعية العمل تعزى لاختلاف تخصصات المعلمين؛ حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-٠,٤١٣) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٦٨٠) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

ويُعزى ذلك إلى أن نوع التخصص لا يحول دون أن يكون لدى المعلم دافعية عالية للعمل تحفزه على الإنجاز والمثابرة وتحقيق طموحاته، فمحفزات الإنجاز لا ترتبط بالتخصص بقدر ما ترتبط بشخصية المعلم وقدراته وتطلعاته المستقبلية.

٢- متغير المؤهل العلمي

جدول (٢٣)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق في محور دافعية العمل حسب متغير

المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
دافعية العمل	كلية المعلمين	١٦	٢٠٣,٣٨	٠,٥٢٤	٢	٠,٧٦٩ غير دالة
	بكالوريوس	٣٢٢	١٨٦,٩٥			
	دراسات عليا	٣٧	١٩٥,٦١			

تشير النتائج الموضحة بالجدول (٢٣) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور دافعية العمل تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية للمعلمين؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٠,٥٢٤) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٧٦٩) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً. ويرجع السبب في أن الفروق غير دالة إحصائياً إلى أن المعلمين في كل فئة من فئات المؤهل لديها محفزاتها الخاصة التي تزيد من دافعيته للعمل، فالمعلمين الحاصلين على كلية المعلمين والبكالوريوس يتطلعون باستمرار إلى الحصول على مؤهلات أعلى لتضمن لهم وضعاً أفضل في عملهم ويكتسبون من خلالها مهارات وخبرات جديدة تطور مستواهم التدريسي ويحققون من خلالها إنجازات جديدة تحقق طموحاتهم الوظيفية. وأما المعلمين الحاصلين على الدراسات العليا فيتطلعون إلى الارتقاء الوظيفي، وتطبيق ما اكتسبوه في دراستهم العليا لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم المهنية، وبالتالي، فلكل منهم أسبابه التي تجعل مستوى الدافعية لديهم مرتفعاً، فضلاً عن أن الجميع

يشتركون في بيئة عمل واحدة، تتميز بالتحفيز لجميع المعلمين على اختلاف تخصصاتهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسات مذكر (٢٠٠٦) وعلقم (٢٠١٣) والهاجري (٢٠١٦) والشمري (٢٠١٧) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى دافعية المعلمين للعمل تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

٣- متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (٢٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في محور دافعية العمل حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دافعية العمل	بين المجموعات	٢,٢٤٢	٢	١,١٢١	٢,٣٦٩	٠,٠٦٥
	داخل المجموعات	١٢٤,٠٨٧	٣٧٢	٠,٣٣٣		
	الإجمالي	١٢٦,٣٢٩	٣٧٤			

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٢٤) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات على محور دافعية العمل تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في التدريس، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢,٣٦٩) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٦٥) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى مستجدات البيئة التعليمية التي تركز على جودة أداء المعلم، والاهتمام بتحفيز المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التربوية للمدرسة وتحقيقها، وإتاحة فرص متنوعة للتنمية المهنية والارتقاء الوظيفي، وتوفير فرص استكمال الدراسات العليا، وتفعيل البحوث الإجرائية للمعلمين، وجوائز التميز، فكل هذه العوامل تُعد محفزات يتفاعل معها معظم المعلمين ويندمجون فيها ويسعون للاستفادة منها، سواء كانوا من أصحاب الخبرات التدريسية العالية، أو حديثي التعيين، فجميعهم بحاجة إليها في ظل التغير التربوي المستمر الذي دمج كل فئات الخبرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات مذكر (٢٠٠٦) وعلقم (٢٠١٣) والهاجري (٢٠١٦) والشمري (٢٠١٧) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى دافعية المعلمين للعمل تُعزى لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في التدريس.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يقدم هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة بعد تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، كما يقدم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

أولاً: ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. مستوى مهارات الاتصال ككل لدى قيادات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية، كما ظهرت مهارات الاتصال الفرعية (الاستماع، التحدث، القراءة، الكتابة، الاتصال غير اللفظي) بدرجة عالية.
٢. ظهر مستوى دافعية العمل ككل بدرجة عالية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، كما ظهرت الأبعاد الفرعية الثلاثة لدافعية العمل (المثابرة، الطموح، الإنجاز) بدرجة عالية.
٣. توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مهارات الاتصال لدى القيادات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة في التدريس.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى دافعية العمل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

ثانياً: توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

١. تعزيز وتطوير مهارات الاتصال لدى قادة المدارس، والحرص على استمرار تنميتها وتدريبهم على المستجدات المتعلقة بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- التأطير العلمي لمهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية، لتكون ممارستهم لها مبنية على أسس علمية منهجية، وتجمع بين الفن والعلم، وذلك من خلال إشراكهم في المؤتمرات والندوات المتخصصة، والقراءات الموجهة التي توصل لديهم المعرفة العلمية الإدارية المتعلقة بمهارات الاتصال.
- ربط مهارات الاتصال لدى قادة المدارس بمستوى الإنجاز من خلال تأثيرها الإيجابي على دافعية العمل لدى المعلمين، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المدرسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إطلاعهم على ملخصات نتائج الدراسات التربوية التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين امتلاك القادة لمهارات الاتصال ودافعية العمل لدى المعلمين، مثل نتائج الدراسة الحالية.
- تصميم دورات تدريبية في مهارات الاتصال، يتم توجيهها لقادة المدارس الابتدائية، لتربط هذه المهارات بمتغيرات العمل المدرسي، وتدريبهم على تطبيقها في المواقف الحقيقية في البيئة المدرسية، وتستقصي مشكلاتهم في تطبيق مهارات الاتصال وتقديم الحلول المناسبة لها.
- ٢. المحافظة على مستوى دافعية المعلمين الحالية بمستواها العالي، والعمل على تنميتها وتطويرها لديهم مستقبلاً من خلال بعض الخطوات، وأهمها:
 - إشراك المعلمين في القيادة المدرسية، من خلال تفويض بعض الصلاحيات التي تعزز لقيادة التشاركية.
 - التركيز على إشراكهم في فرق العمل المدرسي، لتكون مدخلاً لتعزيز مستوى دافعتهم العالية وزيادتها من خلال التعاون والترابط الذي يميز فرق العمل.
 - تفعيل العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية، باعتبارها عامل ضروري لتنمية دافعية العمل لدى جميع العاملين في المدرسة.
 - الاهتمام باحتياجات المعلمين، ومشاكلهم، وتصميم أدوات علمية تتقصى هذه الاحتياجات والمشكلات، ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لها بطريقة فاعلة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

يمكن توجيه الباحثين وطلاب الدراسات العليا لإجراء بعض الدراسات التي تثري موضوع الدراسة، منها:

- ١ . تطبيق أداة الدراسة الحالية على المدارس الابتدائية للبنات ومقارنة نتائجها مع مدارس البنين.
- ٢ . دراسة تحليلية للدورات التدريبية المقدمة لقادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ودورها في تنمية مهارات الاتصال التربوي لديهم.
- ٣ . دراسة تحليلية للدورات التدريبية المقدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ودورها في تنمية دافعية العمل لديهم.
- ٤ . إجراء دراسات للتعرف على علاقة مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية بمتغيرات أخرى مثل: دافعية التعلم لدى الطلاب، أو مستوى الإبداع لدى المعلمين، أو تفعيل الشراكة المجتمعية، أو النمط القيادي.

المراجع

- أبو عيشة، أماني كمال سعيد. (٢٠١٩). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. *دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية*، مج ٤٦ (ملحق)، ٣٨٩ - ٤٠٩.
- ابن القوطية، محمد بن عمر. (١٩٩٣). *كتاب الأفعال*. تحقيق علي فوده. ط ٢. القاهرة: مكتبة الخانجي.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٤١٤). *لسان العرب*. ط ٣. بيروت: دار صادر.
- أبوجادو، صالح محمد. (٢٠١٧). *علم النفس التربوي*. ط ١٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبوحميدة، فداء محمد. (٢٠١٥). *درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من مهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي بمدارسهم في وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو ناصر، فتحي. (٢٠٠٨). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). *مهارات الاتصال الفعال*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأبيض، عادل عبدالمعطي والرويلي، سعود حبيب. (٢٠١٧). *دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم*. *مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. (٩٢). ١٠٣ - ١٦٨.
- البلوي، صالح أحمد. (٢٠٠٨). *درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- البهدي، غدير مقداد. (٢٠١٢). *درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الجرادة، غادة محمد سليمان. (٢٠١٥). *مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، عمان.
- الجهوية، ملحقه سعيدة (٢٠٠٩). *المعجم التربوي*، الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.

- الجنوبي، عواطف بنت علي. (٢٠١٨). مهارات الاتصال غير اللفظية في السنة النبوية. مجلة العلوم الشرعية واللغة العربية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ٣(١). ١٢٠ - ٢١٩.
- حريم، حسين محمود. (٢٠١٠). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الخاطرية، فاطمة سالم. (٢٠١٩). دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.
- خضر، إبراهيم خليل. (٢٠١٣). مهارات الاتصال. القدس: دار الجندي للنشر والتوزيع.
- خلف، محمود حسن. (٢٠١٣). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. مجلة دراسات العلوم التربوية - الأردن. ٤٠ (ملحق). ٧٦٣ - ٧٨١.
- دهليز، خالد عبد واليعقوبي، عبد الله علي وعاشور، يوسف حسين (٢٠١٨). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٦(١). ١٦٦-١٩٠.
- رضا، هشام حمدي (٢٠١٠). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان: دار الرياءة.
- الرئيس، إبراهيم بن حماد وآخرون (٢٠١٧). معجم مصطلحات العلوم الشرعية. ط ٢. الرياض: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.
- زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٤). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. ط ٢. القاهرة: عالم الكتب.
- السادة، خليفة يوسف وعبابنة، صالح أحمد (٢٠١٦). العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين ودافعيتهم للعمل. مجلة دراسات - الجزائر. ٤٤(٤). ٦٠ - ٧٤.

سعد، تغريد محمد (٢٠١٩). دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث - غزة. ٣ (٣)، ٢٢ - ٤٣.

سلام، عازة محمد (٢٠٠٧). مهارات الاتصال. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي.

سلامة، عبدالحافظ محمد (٢٠٠٦). الاتصال وتكنولوجيا التعليم. بيروت: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى نجيب (٢٠١٣). الإدارة الحديثة " مفاهيم، وظائف، تطبيقات ". عمان: دار الفرقان. شتبات، محمد نهار عليان (٢٠١٧). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية: من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (٣٥). ١٣٥-١٤٩.

شحاتة، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٤). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

شحرور، ليلي (٢٠٠٩م). فن التواصل والإقناع، بيروت: الدار العربية للعلوم. الشريفى، عباس والناظر، ملك صلاح (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين. ١٤(١). ١٨٧-٢١٦.

الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٥). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الشمري، ستيرة لايد ذعار (٢٠١٧) علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦(٤)، ٩٨-١٠٨.

الشواورة، طه سالم (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة. ٢٤(١). ١٢٠ - ١٤١.

الطلحي، فؤاد مضيف وبكر، إدريس بن بكر. (٢٠١٨). المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس. ١٩(١٩)، ٢٥٣ - ٣٠٣.

الطنطاوي، محمود محمد (٢٠١٧). عادات العقل وعلاقتها بالاحتراق النفسي والدافعية نحو العمل لدى معلمي الاعاقة الفكرية. مجلة التربية الخاصة والتأهيل- مصر. ٦(٢١). ٩٣ - ١٥١.

طيب، عزيزة عبدالله، والشمري، وفاء مشعان عواد (٢٠١٦). ممارسات مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (عدد خاص). ١٦٥ - ١٩١.

الظفيري، مشعل خشمان. (٢٠١٢). بناء برنامج تدريبي لمشرفي تقنيات التعليم في ضوء حاجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم وقياس فاعليته في تنمية كفاياتهم التقنية ودافعتهم للعمل. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. الأردن.

عامر، طارق عبدالرؤوف. (٢٠١٣). القيادة التربوية ومهارات التعلم. القاهرة: دار العلوم.

عبادة، صلاح مسعد على. (٢٠١٤). تقييم مهارات الاتصال لمدرسي مهارات الاتصال في البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة - مصر. (٧٠). ١١٧ - ١٣٨.

عبدالحفيظ، إخلاص محمد والنشار، وعادل محمد (٢٠٠٦). السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ٧(١)، ٢٥٤ - ٢٥٥.

عبدالخالق، أحمد محمد (٢٠١٣). أسس علم النفس. القاهرة: مكتبة النهضة.

عبد الرزاق، حسين محمد (٢٠٠٥). فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.

عبدالرسول، أحمد عمر (٢٠١٦). إتقان مهارات الاتصال وأهميتها في التأثير على المتلقي. مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والإنسانيات. (١٢). ٧٧ - ٩٦.

عبدالفضيل، مديحة عثمان (٢٠٠٨). المناخ المدرسي وعلاقته بالرضا عن العمل والدافعية للعمل والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الاعدادية بمدينة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس - جامعة المنيا. ٢١ (٤). ٢٩٤ - ٢٤٧.

عبدالقادر، آدم الأمين (٢٠١٧). مهارات الاتصال: النظرية والتطبيق. ط ٣. الدمام: مكتبة المتنبي.
عبدالمولى، هائل (٢٠٠٨). أساسيات في القيادة والإدارة. الأردن: دار الكندي.
عبدالواحد، محمود صديق (٢٠١٥). مهارات الاتصال النظرية والتطبيق. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

العجمي، نايف همام (٢٠١٤). مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت وعلاقته بمستوى دافعية المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
عرب، هاني (٢٠٠٧). الاتقان في فن مهارات الاتصال، بيروت: ملتقى البحث العلمي.
عزب، محسن (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

عزوز، كتفي (٢٠١٥). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. ١٦ (٥٠). ٣٣ - ١.

علقم، إسماعيل (٢٠١٣). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.

العلياني، شريفة أحمد سحمان. (٢٠١٩). مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط. ٣٥ (٥)، ١٢٥ - ١٥٥.

عليقات، صالح ناصر (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عنان، أحمد كامل (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التوجيه على مهارات الاتصال الداعمة للإبداع. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس. ٩ (١٩). ٥٥١ - ٥٧٤.

العوفي، عيسى سعد والجميدي، عبدالرحمن علوي. (٢٠١٠). القاموس العربي الأول لمصطلحات علوم التفكير. القاهرة: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.

العياصرة، علي أحمد عبدالرحمن. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

العياصرة، محمد عبدالكريم. (٢٠١٣). استخدام معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عمان مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية - فلسطين. ٢٧. (١١). ٢٣٥٣ - ٢٣٨٠.

الغامدي، محمد مسفر. (٢٠١٣). العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن. فتحي، قيرع. (٢٠١٥). دافعية التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ظل المقاربة بالكفاءات واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية الجلفة. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - الجزائر. (١٣). ١٨٩ - ٢١٥.

الغرا، ماجد محمد (٢٠٠٦). الإدارة: المفاهيم والممارسات. فلسطين: مطبوعات الجامعة الإسلامية. فرحاني، العربي. (٢٠٠٨). جودة مهارات الاتصال البيداغوجي في التعليم الثانوي. الجزائر: منشورات جامعة الحاج لخضر باتنه.

فرشان، لويزة. (٢٠١٢). التواصل كأسلوب في التدريس ودوره في الاستيعاب والدافعية: بحث ميداني مع طلبة الجامعة. عالم التربية - مصر. ١٣ (٣٨). ٩٣ - ١١٦.

فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء.

قاجة، كلثوم. (٢٠١٨). دافعية الإنجاز لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية بالمدارس الابتدائية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر. (٣٤)، ٣٧٣ - ٣٨٦.

القاضي، فؤاد. (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي والإدارة. القاهرة: دار المعارف.

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٧). علم النفس العام. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

كابور، هند. (٢٠١٠). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية- الحلقة الأولى- تعليم أساسي"، مجلة جامعة دمشق. ٢٦(ملحق). ٢٧٣-٣٢٢

الكبيسي، نوره عبدالله. (٢٠٠٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

لبوز، عبدالله وحجاج، عمر. (٢٠١٤). الدافعية للتدريس كأهم خاصية شخصية للمدرس الفعال. ملتقى التكوين بالكفايات في التربية. المنعقد في ٧ أكتوبر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، ٤٣٤-٤٦٠.

المحمادي، صفاء معيلي والقرني، عبدالرحمن بن عبيد. (٢٠١٧). واقع مهارات الاتصال الفعال الداعم لمشاركة المعرفة لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة. مجلة دراسات المعلومات: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية. (١٨). ١٠٧ - ١٣٨.

محمد، أميرة أحمد وحجازي، عائشة علي. (٢٠١٧). دافعية المعلم وعلاقتها بسمات الشخصية. مجلة الإرشاد النفسي- جامعة عين شمس. (٤٩). ٩٧-١٢٢.

محمد، عليوات (٢٠١٧). مهارات الاتصال الفعال للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة التربوية: ثانوية ناصر باي سليمان نموذجاً. مجلة دراسات نفسية وتربوية- الجزائر. (١٩). ٢٥ - ٣٣.

محمود، إبراهيم وجيه. (٢٠١٢). التعلم: أسسه ونظرياته وتطبيقاته. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية. مذكر، محمد دخيل الله. (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

الملحم، إسماعيل. (٢٠٠٣). التجربة الإبداعية دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.

المشعان، عويد سلطان. (٢٠١٦). علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الفكر. الموسوعة العربية العالمية. (٢٠٠١). الدافع. الرياض: مكتب أعمال الموسوعة (النسخة الإلكترونية).

ناصر، مرفت صالح وهاشم، نحلة عبدالقادر. (٢٠٠٧). الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر. مجلة كلية التربية - عين شمس. ٤(٣١). ٩-١٢٤.

نصرالله، سالم سعيد. (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الهاجري، سعود طلق. (٢٠١٦). الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Can, Süleyman (2015). Investigation of the Motivation Level of Teachers Working at State Schools in Relation to Some Variables, *International Journal of Progressive Education*, 11 (3), p153-161.

Gobena, Gemechu Abera (2018). Factors Affecting In-Service Teachers' Motivation: Its Implication to Quality of Education, *International Journal of Instruction*, 11 (3), p163-178.

Justice, Marsha (2018). *The Relationship between Administrator Interpersonal Skills and School Climate, Student Learning, and Teacher Retention*, Ed.D. Dissertation, Gardner-Webb University.

Ndidi, Egboka Patience; Alike, Uche Grace(2018). Principals' Application of Communication Skills as a Correlates of Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria, Online Submission, *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)* ,4 (7), p229-236.

Petri, H& Govern, J (2004). *Motivation: Theory, Research and Applications*. Australia: Thomson – Wadsworth.

Pinder, C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. London: Psychology Press Ltd

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Limited.

Uzun, Tevfik; Ayik, Ahmet (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals, *Eurasian Journal of Educational Research*, (68), p167-186.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)
إحصائية مجتمع الدراسة

الرقم:
التاريخ: ١٤٤١/٥/٧ هـ
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة
إدارة التخطيط والتطوير

نموذج إحصائية	رقم النموذج	م. ع. ن ٠٤ - ٠٥ - ٠٣	الإصدار (١)	تاريخ الإصدار / ١٤٤١ هـ
---------------	-------------	----------------------	-------------	-------------------------

عنوان الإحصائية	إحصائية بعدد قادة ومعلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بنين داخل مدينة مكة المكرمة العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ
المستفيد من الإحصائية	أحمد المطري
الجهة	باحث

مكتب التعليم	عدد المدارس	عدد القادة	عدد المعلمين
مكتب التعليم جنوب مكة المكرمة	32	30	619
مكتب التعليم شرق مكة المكرمة	44	35	836
مكتب التعليم شمال مكة المكرمة	36	31	894
مكتب التعليم غرب مكة المكرمة	54	48	1440
مكتب التعليم وسط مكة المكرمة	44	39	1143

مدير إدارة التخطيط والتطوير


مستور بن محمد الثقفي

كها/بان

ملحق رقم (٢)
جدول تحديد حجم العينة

تحديد حجم العينة

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

مرجع:

Krejcie , R &Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

ملحق رقم (٣)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. أحمد سليمان عبيدات	أستاذ	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٢	أ.د. تركي كديمس العتيبي	أستاذ	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٣	أ.د. عباس بله محمد أحمد	أستاذ	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٤	أ.د. عبدالله أحمد سالم الزهراني	أستاذ	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٥	أ.د. هاشم بكر حريري	أستاذ	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٦	أ.د. فهد علي العميري	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية- جامعة أم القرى
٧	د. سيد شعبان عبدالعليم	أستاذ مشارك	تقنيات تعليم	كلية التربية- جامعة أم القرى
٨	د. محمد عثمان الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى
٩	د. ياسر عبدالله حسن	أستاذ مشارك	قياس وتقييم	كلية التربية- جامعة أم القرى
١٠	د. محمد رزق الله الزهراني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	كلية التربية- جامعة أم القرى

ملحق رقم (٤)
أداة الدراسة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة خاصة بدراسة
**مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية
المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية
بمدينة مكة المكرمة**

إعداد الطالب / أحمد عبدالرحمن عطالله المطرفي

إشراف

الدكتور / خالد بن سعد السليمي

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

١٤٤١ هـ / ٢٠٢٠ م

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة بعنوان "مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة"، وهي دراسة علمية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، وتهدف إلى تحديد مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بمستوى الدافعية للعمل لدى معلميه، ونظراً لكونك ضمن العينة المختارة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، ولأن رأيك له أهمية كبيرة، فأرجو منك التكرم بتعبئة الاستبانة، والاهتمام بتحديد درجة موافقتك على كل عبارة في المحورين، علماً بأن جميع البيانات تُستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ولا تتطلب تسجيل الاسم حفاظاً على سرية معلوماتك.
شاكراً لك اهتمامك وتعاونك.

تعليمات الإجابة:

١. من فضلك ضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تناسبك لكل عبارة كما في المثال التالي:

م	العبارات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	يتجنب مقاطعة المتحدث إلا عند الاستيضاح.		✓*			

* هذا مجرد مثال لا يعبر عن أي توجيه للاستجابات

٢. تقديرك لدرجة الموافقة على العبارات يرجع لرؤيتك الشخصية للمواقع فقط.

٣. يُرجى عدم ترك عبارات بدون إجابة.

٤. يرجى تعبئة نموذج البيانات الأولية المرفق في الصفحة التالية لأهميته في تحليل البيانات.

وتقبل خالص تحياتي

الباحث

أحمد عبدالرحمن عطالله المطري

جوال: ٠٥٠٠٨٠٢٠٠٥

Abohala.1411@hotmail.com

البيانات الأولية:

فضلاً ضع علامة (☑) أمام الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

١. المؤهل العلمي:

كلية المعلمين المتوسطة.

بكالوريوس.

دراسات عليا.

٢. التخصص:

تخصص نظري.

تخصص علمي.

٣. عدد سنوات الخبرة في التدريس:

أقل من خمس سنوات.

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

عشر سنوات فأكثر

المحور الأول: مهارات الاتصال لدى قادة المدارس

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					عزيزي المعلم: حدد درجة موافقتك لكل مهارة فيما يلي من واقع تقديرك لمدى تمتع قائد المدرسة بها:	
					البعد الأول: مهارات الاستماع لدى قائد المدرسة	
					١ يُصغي باهتمام للمعلمين.	
					٢ يبدي الاهتمام بالموضوعات التي يتحدث عنها المعلمون.	
					٣ يتجنب مقاطعة المتحدث إلا عند الاستيضاح.	
					٤ يُعطي المعلم فرصة كافية للتعبير عن رأيه أثناء الحديث.	
					٥ يدون بعض الملاحظات عما يسمعه من المعلمين.	
					البعد الثاني: مهارات التحدث لدى قائد المدرسة	
					١ يتمتع باللباقة عند التحدث.	
					٢ يحرص على دقة المعلومات التي يتحدث عنها أمام المعلمين.	
					٣ يلتزم بالموضوعية عند التحدث مع المعلمين.	
					٤ يتجنب الاسترسال في الحديث بلا سبب	
					٥ يشجع المعلمين على مشاركة الأفكار والآراء في مناقشة موضوعات الاجتماعات المدرسية.	
					٦ يستخدم أسلوب الإقناع عندما يتحدث للمعلمين.	
					٧ يُشيد بإنجازات المعلمين عند اللقاء بهم.	
					البعد الثالث: مهارات القراءة لدى قائد المدرسة	
					١ يركز على الأفكار المهمة عند القراءة.	
					٢ يقرأ أمام المعلمين بلغة سليمة خالية من الأخطاء.	
					٣ يفسر العبارات الغامضة التي تحتاج إلى توضيح أثناء القراءة.	
					٤ يقرأ بالسرعة المناسبة أمام المعلمين.	
					٥ يغير نبرات صوته أثناء القراءة جذباً لانتباه المعلمين.	
					٦ يجيب عن استفسارات المعلمين أثناء القراءة.	
					٧ يعرض الأفكار بتسلسل منطقي أثناء القراءة.	
					البعد الرابع: مهارات الكتابة لدى قائد المدرسة	
					١ ينوع أساليب الكتابة (ورقية وإلكترونية) في مخاطباته.	
					٢ يسجل خطط العمل كتابة قبل التنفيذ.	
					٣ يكتب بخط واضح تسهل قراءته.	

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					عزيزي المعلم: حدد درجة موافقتك لكل مهارة فيما يلي من واقع تقديرك لمدى تمتع قائد المدرسة بها:	
					يدون الأفكار بتسلسل منطقي.	٤
					يستخدم كلمات لا تحمل أكثر من معنى في مخاطباته المكتوبة.	٥
					تتسم رسائله المكتوبة بالإيجاز.	٦
					البُعد الخامس: مهارات الاتصال غير اللفظي لدى قائد المدرسة	
					يحرص على أن يكون مظهره لائقاً أمام المعلمين.	١
					يجلس بطريقة تدل على احترامه للمعلمين.	٢
					يستقبل المعلمين بوجه بشوش.	٣
					تظهر علامات الرضا على وجهه عند تعامله مع المعلمين.	٤
					يستخدم لغة الجسد لإبداء موافقته على الآراء والأفكار المطروحة.	٥

المحور الثاني: مستوى الدافعية للعمل لدى المعلمين:

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					البعد الأول: المناهبة	
					أحرص على استكمال العمل الذي أبدأه.	١
					أسعى إلى تحقيق كفاءة عالية في التدريس.	٢
					أحرص على اتمام المقررات التي أدرسها في الوقت المحدد	٣
					أبذل المزيد من الجهد للتغلب على صعوبات التدريس.	٤
					أبحث عن حلول إبداعية لمشكلات التدريس.	٥
					أسعى إلى تطوير مهاراتي التربوية.	٦
					البعد الثاني: الطموح	
					أطمح إلى تحقيق إنجاز جديد في التدريس.	١
					أتطلع لأن أكون مشرفاً أو قائداً تربوياً.	٢
					لدي خطة مستقبلية للحصول على مؤهل علمي أعلى.	٣
					أهتم بتقييم أدائي التدريسي بصفة دورية.	٤
					أهتم بتطوير مدرستي في كافة جوانبها.	٥
					أهتم بتطوير ذاتي من خلال الدورات التدريبية	٦
					البعد الثالث: الإنجاز	
					لدي القدرة على تحقيق أهدافي المستقبلية.	١
					أعمل على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.	٢
					أتعامل مع المشكلات المدرسية بفاعلية.	٣
					أشعر بالرضا عن أدائي في التدريس.	٤
					أمتلك روح المبادرة في المدرسة.	٥
					تشعري المواقف التنافسية بالتحدي المنتهي بالإنجاز.	٦
					أستفد من وقت الحصة الدراسية بطريقة فعالة.	٧

ملحق رقم (٥)
صور من خطابات تطبيق الدراسة

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث/ أحمد عبدالرحمن المطرفي

سلمه الله

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب التحايا، ونفيدكم بأن الباحث/ أحمد عبدالرحمن المطرفي -إحدى طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى- بصدد تطبيق دراسة علمية، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الدراسة وفق البيانات أدناه (مرفق نسخة من أداة الدراسة).

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية عن أعداد معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حسب مكاتب التعليم

مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة	عنوان الدراسة
معلمي المرحلة الابتدائية	عينة الدراسة
https://cutt.us/jRiw2	الرابط الإلكتروني
54378046@st.uqu.edu.sa	للتواصل مع الباحث
البريد الإلكتروني	جوال
0500802005	

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا أطيب التحية

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبدالوهاب بن عبدالله الرسييني

حسام

الرقم: ٤١٠١٠٦٥٥٣٩ التاريخ: ٢٦ / ٤ / ١٤٤٢ هـ، المشفوعات: (٦) لفة

الرقم:
التاريخ:
المواصفات:



إدارة التخطيط والتطوير

((نموذج الكتروني لتسهيل مهمة باحث))
تعميم إلى قادة مدارس المرحلة الابتدائية

المكرم قائد مدرسة وفقه/ا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

إشارة إلى خطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي برقم ٤١٠٦٥٥٣٩
وتاريخ ١٤٤١/٤/٢٨ بشأن طلب الباحث: احمد عبدالرحمن عطالله المطرفي،
والذي يرغب في تطبيق أداة دراسته العلمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة
الماجستير وفق البيانات أدناه:

مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	عنوان الدراسة
معلمين	عينة الدراسة
استبيان	أداة الدراسة



باركود

<https://forms.gle/L1LYHauKnTxr2dCK9>

الرابط الإلكتروني
للأداة

الجوال ٩٦٦٥١٣٣٢٨٧

hotmail.com@١٤١١.Abohala

بريد الكتروني

عليه نأمل توجيهه من يلزم من منسوبكم بتسهيل مهمة الباحث وذلك عن طريق
الدخول على الرابط أو الباركود الإلكتروني أعلاه، شاكرين لكم حسن تعاونكم
في خدمة البحث العلمي.

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

مدير عام التعليم بمنطقة

مكة المكرمة

د. أحمد بن محمد الزاندي