درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية من وجهة نظرهم

د. محمد نهار عليان شتيات

مستشار اسري في مجلس أبو ظبي

The degree of educational supervisors' practice of communication skills and their relation to the motivation level of teachers in the basic stage in the Kingdom of Jordan from their point of view

Dr. Mohamed Nahar Alyan shtayat

hamadneh1982@yahoo.com

Abstract

The aim of this study is to identify the degree of practicing educational skills of teachers and their relation to the level of motivation of teachers in the basic stage in the Kingdom of Jordan from their point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire to measure the degree of availability of communication skills and the level of motivation among teachers. And a number of (350) questionnaires were randomly selected and retrieved (323) with 92.2% response rate. After checking, the researcher excluded (18) questionnaires that are not valid for the analysis. In other words, 305 questionnaires were used for analytical purposes. After the statistical analysis, the degree of availability of nonverbal communication skills among educational supervisors The teachers' point of view was great, while the other communication skills achieved an intermediate availability and were ranked in descending order "writing skill, reading skill, skill Speaking skills, "and the results showed a positive correlation between the teachers 'communication skills and teachers' motivation.

Keywords: degree of availability, communication skills, educational supervisors, motivation.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الاردنية من وجهة نظرهم، ولتحقق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس درجة توافر مهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين وعلية فقد تحديد أفراد عينة الدراسة (٣٠٥) معلم ومعلمة، وقد تم توزيع عدد (350) استبانة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية تم استرجاع (323) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (92.2%) وبعد تدقيقها أستبعد الباحث (18) استبانات غير صالحة للتحليل، أي أنه تم استخدام (305) استبانة لأغراض التحليل،وبعد إجراء التحليل الاحصائي تبين أن درجة توافر مهارة الاتصال غير اللفظي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، بينما حصلت مهارات الاتصال الأخرى على درجة توافر متوسطة وهي مرتبة تنازلياً " مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة التحدث مهارة الاستماع "، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ودالة إحصائية بين ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: درجة توافر، مهارات الاتصال، المشرفين التربويين، الدافعية.

١- المقدمة:

تعد عملية الاتصال ظاهرة اجتماعية، اذ تعبر عن الحاجات الاجتماعية والنفسية الهامة التي يصعب على الفرد والجماعة الاستغناء عنها، وتعد جانباً مهما في الحياة فهي أداة فعالة من أدوات التغيير، والتطوير، والتفاعل بين الأفراد والجماعات.

يلعب الاتصال الإنساني دوراً مهما في التطوير والتغيير، كلما اتسعت وازدادت الحاجة إلي المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلي قنوات اتصال فاعلة لنقلها وإيصالها إلي الأفراد والجماعات.

وفي هذا الصدد يشير (الزعبي،٢٠٠٤) إلي أن عملية الاتصال من العمليات الحيوية في أي تنظيم، وتتداخل هذه العملية مع العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوظيف، والتوجيه، كما تساعد علي ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين وتوجيههم، لتحقق المنظمات أهدافها المنشودة.

وأوضح (مصطفى، 2005) أن النظام التربوي يحقق الاهداف التربوية والتعليمية المنشودة من خلال عملية الاتصال الفعال، والتي توظف جميع الامكانيات والخبرات المتاحة وتنقلها للآخرين.

ويعد التوجيه الفني ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، حيث أنه يؤثر ويتأثر ويتفاعل مع بقية أركان المنظمة التعليمية، كالمعلم، والتلميذ، والمنهج، والإدارة المدرسية. (المعتوق، ٢٠٠٧: ١٦٨).

وذكرت بعض الدراسات أن المشرفين التربويين يمضون ما بين٥٠% إلي ٧٠% من أوقاتهم في شكل من أشكال الاتصال، الأمر الذي يحتم عليهم امتلاك مهارات اتصال عالية تمكنهم أداء عملهم على أكمل وجه.(الأسدي وابراهيم ٢٠٠٣:١٤٦).

يعتبر الاتصال أحد الوظائف الادارية الأساسية، التي بدونها لا يتم أي إنجاز، أي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبياً على مستوى أداء الأعمال في المنظمات.

وقد أشار (مسلم وحسن، 2015) أن عملية الاتصال تعد من أهم الوظائف في أي منظمة، وتزداد أهميته في بعض المنظمات بشكل كبير وبدرجة قد يؤدي معها سوء الاتصال إلي حدوث كوارث إنسانية كالاتصال في المطارات وتنظيم الطرق..

وبين الهاجري (٢٠٠٧) أن الاتصال يساعد في عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة، وكذلك توضيح الاهداف والخطط المرسومة للعاملين لتحقيقها.

"وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل، والابداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة"(حريم،٢٠٠٩ : ٢٤٩)

وقد عدد بعض الباحثين أوجها لأهمية الاتصال في المنظمات التعليمية منهم (السحيمات ٢٠٠٩، الكحلاوي، ٢٠١٤ العنزي، الهاجري ٢٠٠٧، عطوي، ٢٠٠٤)

١- التعليم حيث يعمل الاتصال على نشر الإبداع، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية .

٢- التقارب الاجتماعي، حيث يتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والانساني .

٣- التنشئة الاجتماعية، حيث يكتسب المرء القيم والأنماط السلوكية المقبولة اجتماعياً.

٤- الحاجة لتوكيد الذات ويتم ذلك من خلال تأثر وتأثير الفرد بالآخرين.

٥- الحفز حيث يزيد الاتصال من المنافسة الهادفة.

٦- الترفيه ويعمل الاتصال على تخفيف المعاناة والتوتر الذي يجده الإنسان نتيجة ضغوطات الحياة.

عناصر الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة، متصلة الحلقات، متداخلة العناصر، لا يمكن فهم عنصر بمعزل عن العناصر الأخرى، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال. (الكحلاوي، ٢٠١٤)

وقد سعى العلماء إلي تحديدها ووصفها منذ القدم، وأول من حددها أرسطو بثلاثة عناصر، المتحدث والحديث نفسه، ثم المستمع. كما أشار إلي ذلك (المشاقبة،٢٠١١ : ٥٢)

وأوضح العلاق (٢٠١٠: ١٧) أن عملية الاتصال تحوي قدر كبير من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلي حدوث تأثير.

وعلى ذلك فان عملية الاتصال تتكون من عدة عناصر، أشار إليها كلا من (قنديل وبدوي، 2005؛ العناتي والعياصره، 2007؛ السحيمات، 2009؛ فرج 2009؛ ابو النصر، 2012)

وهي:

١ – **المرسل:** وهو الشخص الذي لديه مجموعة من الافكار والمعلومات والتوجيهات ويود أن يرسلها أو ينقلها إلي طرف آخر، (ديري،٢٠١١: ٢٢٦)

وتشير (عبدالفتاح،٢٠١٢) إلي أن المرسل هو العنصر الأساسي وهو نقطة الانطلاق في عملية الاتصال وعنه تصدر الرسالة التي تحمل معني محدد.

٢– **الرسالة:** وهي المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار المراد إرسالها أو نقلها إلي الجهة المستهدفة. (العلاق،٢٠١٠: ١٩). وهي جوهر الاتصال كما وصفها (السحيمات، ٢٠٠٩) .

ومن الأمور التي تساهم في فاعلية الرسالة:

- اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.
- التحقق من دقة البيانات و المعلومات المرسلة قبل إرسالها.
- أن تتلاءم الرسالة مع طبيعة الوسيلة المستخدمة فيها .

3 – **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة أو الطريقة التي يختارها المرسل لنقل الأفكار أو المعلومات إلي المستقبل، (قنديل و بدوي ٢٠٠٥: ٩٤)

وذكر (مسلم وحسن،٢٠١٥ : ٢٨٥) أن فعالية الاتصال تتوقف على مدى ملائمة وسيلة الاتصال لنوع ومحتوى المعلومات التي يتم نقلها.

ولا بد الحرص اختيار القناة المناسبة، التي تجذب انتباه المستقبل، ويفهم مضمون الرسالة بدقة، وتصله الرسالة دون تشويه.

4 – **المستقبل:** الشخص أو مجموعة الاشخاص الذين يتم توجيههم ويستقبلون محاولات التأثير الصادرة من المرسل. (عطيه،٢٠١٢)

5 – **التشويش:** هو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة عملية الاتصال وفاعليتها، وقد يوجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال (سحيمات، ٢٠٠٩ : ١٨٣)

6 – **التغذية الراجعة:** وهي ردة الفعل الناتجة عن استقبال الرسالة وتفسيرها وفهمها من جانب مستقبلها.(المشاقبة، ٢٠١١)

إنَّ للاتصال التربوي أثر كبير في المؤسسة التعليمية على اختلاف مسمياتها، فيتم التفاعل المباشر بين المدرّس والطالب في الصف، ويعتمد التفاعل التربوي على مدى نجاح المدرّس في تطبيق مهارات الاتصال الفعّالة بينهُ وبين طلبتهِ، وأهميتها تكمن لفعالية التأثير في السلوك، وتوجيه الجهود نحو العمل بمختلف وظائفهِ، ومن خلالها يمكن تكوين علاقات اجتماعية مع أفراد المجتمع، وأن الطالب هو الهدف في المؤسسة التعليمية، بها يتعلم ويتفاعل مع أساتذتهِ وزملاءهِ، ويكتسب المعرفة والمهارات والخبرات من خلال (يونس والعمري، ١٩٩٢).

وقد رود في الأدب التربوي العديد من التعريفات لمهاراتها التواصل، فقد عرفها (الغافري، ٢٠٠٢، ٥٦) بأنها: "العملية التي تتضمن تبادل الأفكار والحقائق والآراء والمفاهيم والاتجاهات بين شخصين أو أكثر، باستخدام صيغة من صيغ التعبير بحيث يفهم كل طرف ما يعنيه الطرف الآخر". وعرفها جمل والفيصل (٢٠٠٤، ١٢٥) بأنها "الطريق التي تنتقل المعرفة والأفكار بواسطتها من شخص، أو جهة إلى شخص، أو جهة أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي، أو إعلامه بشيء، أو تبادل الخبرات والأفكار معه، أو الارتقاء بمستواه الجمالي". وعرفها الدعس(٢٠٠٩) بأنها "العلمية المستمرة التي يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات بين طرفين أو أكثر، عبر رسائل لفظية أو غير لفظية، تؤدي إلى إحداث علاقة وتفاعل وتفاهم ومشاركة حية، بحيث يتم التأثير على أنماط السلوك أو الأداء لغرض تحقيق هدف معين ". وعرف السليماني (٢٠٠٥) التواصل بأنه "تبادل المعلومات والرسائل اللغوية وغير اللغوية، سواء أكان التبادل قصدياً أم غير قصدي، بين الأفراد والجماعات".

مما سبق يعرف الباحث التواصل بأنه عملية تهدف إلى نقل الأفكار والتجارب وتبادل المشاعر والمعارف بين الأفراد والجماعات بمجموعة من طرق الاتصال والتي يتم من خلال إيصال رموز مفهومة وواضحة لطرفي عملية الاتصال (المرسل والمتلقي)؛ مما يتيح للأفراد لنقل الأفكار وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم بصورة ايجابية أو سلبية.

وإنَّ ما يربط المُستقبِل وهو الطالب بالمُرسِل معلم في النواة التواصلية هي (الرسالة) والمقصود بها الموضوعات التعليمية، المراد تحقيق الأهداف من خلالها، ويتم ذلك عبر (القناة) وهي طريقة التدريس التي يقوم بها المعلم بإيصال المادة الى الطلبة، ولابدَّ من تمييز شكل الرسالة، والقناة المستخدمة في إرسالها إذ إنهما يختلطان أحيانًا. مثلاً الرسالة المنطوقة يُقال اتصال لفظي التي تتمثل بشرح المعلم، فلكل وجه إرسالي وجه استقبالي فالكلام يُقابله سماع والأشياء المتحركة يُقابله البصر وهكذا (الجيوسي، ٢٠٠٢).

إن أهمية الاتصال في الجانب التربوي تبرز من خلال تحقيق دائرية الاتصال حيث يصبح المتلقي مُرسلًا فيسميها البعض (التغذية المرتدة أو الراجعة) والبعض الآخر (ردة الفعل)، وهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثر المُستقبِل بالرسائل التي نقلها المُرسِل إليه بالوسائل المختلفة، لأنّها عملية قياس وتقويم مستمرة، لمعرفة ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمهِ(عيساني، ٢٠٠٨).

وترجع أهمية التواصل في العملية التعليمية إلى أنها تمكن الفرد من إنجاز أي جهد أو نشاط أو أي جانب من الأمور التعليمية أو الإدارية، فالتدريس في جوهره يعتمد على التواصل، لذا فإنه بدون نظام اتصالات لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية لأن توافر نظم التواصلات يعتبر شرطاً رئيساً ولازماً لوجود المؤسسة التعليمية واستمرارها (حسين، ٢٠١١).

يُعّد التواصل من العمليات الاجتماعية والإدارية الأساسية التي تمثل الرابط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي مؤسسة من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، ولا يمكن تصور أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات، فالتواصلات جزء أساسي من الخطوات الإدارية كافة (الحيلة،٢٠٠٧).

ونظراً لأهمية الاتصال لدى المشرفين التربويين قام الباحث باعتماد نموذجاً لقياس مهارات الاتصال، وتتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الاستماع، ومهارة الاتصال غير اللفظي.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة لبيان مدى توافر مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية.

٢- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مهارات الاتصال إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المشرفين التربويين، فإذا فشل المعلمون في فهم توجيهاتهم، أو انصرف عدد كبير من المعلمين عنهم نتيجة الإحساس بالملل مما يقولونه، يكونون قد افتقدوا القدرة على التواصل مع المعلمين وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

السؤال الأول : ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟

٣- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

١- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار والقائمين على التدريب التربوي بمعلومات وبيانات يمكن في ضوئها التخطيط لإعداد برامج تدريبية لرفع مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية.

٢- الإضافة المعرفية التي ستعطيها الدراسة، و ذلك برفد المكتبة الوطنية بدراسة حديثة تتناول مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية، حيث تكاد تكون هذه الدراسة هي الوحيدة التي تناولت مهارات الاتصال لدى الموجهين لجميع الاقسام بالمملكة الاردنية إلي حد علم الباحث.

٣- توضيح العلاقة بين ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الاردنية.

٤- قد تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في مساعدة وزارة التربية بالمملكة الاردنية على توظيف بعض النتائج التي ستتمخض عن هذه الدراسة من أجل تفعيل وإنشاء قسم يعنى بمهارات الاتصال، والعمل على تنمية وتطوير مهارات الاتصال لدى الموجهين، من أجل تعزيز التواصل التربوي وتحقيق أهداف وزارة التربية بالمملكة الاردنية.

٤- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة توافر مهارات الاتصال بأبعادها المختلفة لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية.
٢. بناء اطار نظري يشكل مفهوم الاتصال وخصائصه وانواعه واهدافه وبيان دور المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية وطرق التواصل لديهم.
٣. تقديم توصيات ومقترحات قد ترشد وتساعد المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية في تحسين مهارات الاتصال لديهم.

٥- التعريفات الإجرائية:

المهارة (Skill): "جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط ".**(جلوب،٢٠١٠ : ٨١)**

الاتصال(Communication) :" هو الوسيلة التي بها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأطراف المختلفة للعمل التعليمي، كما أنه الوسيلة للتعلم و النمو، لذا فإنه العنصر الأساسي في جهود الموجه الفني لإنجاح عمله. " (الحمد، ١٩٨٩)

مهارات الاتصال(Communication Skills): "السرعة والدقة والجودة في نقل واستلام الأفكار والمعلومات والمشاعر " (الهاجري،٢٠٠٧)

وتعرف إجرائياً : بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس مهارات الاتصال والمحددة بالأبعاد الآتية:(التحدث، والاستماع، والكتابة، والقراءة، والاتصال غير اللفظي).

الموجه الفني (Supervisor): "هو من يقوم بعملية توجيه المعلمين وإرشادهم نحو تنمية مهاراتهم التدريسية ومعرفة جوانب الجودة والقصور في عملهم لتدعيم الأولى وعلاج الثانية بقصد رفع كفاءة عملية التدريس ومن ثم جودة التعليم".(كرم،٢٠٠٧).

الدافعية: هي القوى الداخلية لدى المعلم والتي تدفعه إلى التصرف والسلوك تعد غير مرئية لكنه يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل لإشباع حاجة معينة لديه وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق وتوتر داخلي لدى الفرد (السعود، ٢٠٠٩).

المعلم (Teacher): هو المسئول عن اعداد الدروس في مجال تخصصه وشرحها للطلاب وتزويدهم بمصادر المعلومات وكيفية الاستفادة منها، المعلمون التابعون للمدارس التي طبق فيها البحث.

٦- حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على المحددات الآتية:

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٦/ ٢٠١٧.
- **الحدود المكانية:** المدارس الأساسية الحكومية بالمملكة الاردنية.
- **الحدود البشرية:**اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات بالمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بالمملكة الاردنية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تتعلق بالاتصال ومهارات الاتصال، منها دراسة كابور(2008) التي هدفت إلى التعرف علي مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانتين لجمع المعلومات، الاولي لمقياس مهارات الاتصال، والثانية مقياس الكفاءة الذاتية، وبلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس تعليم أساسي يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم، كما بينت الدراسة أنه يوجد فروق تعزي لسنوات الخبرة الأعلى، وللمؤهل الجامعي العالي. وهناك فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المنطقة.

وأجرى الخزاعلة (2009) دراسة هدفت إلي التعرف علي دور مشرفي التربية العمليةفي تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت وقد تكونت مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج التربية العملية للعام الجامعي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ الفصل الثاني والبالغ عددهم (٤١٢) طالبا وطالبه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالصورة المسحية، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة.

وتوصل الباحث أن الدور الحقيقي لمشرفي برامج التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال كان متوسطاً، كما توصل أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الطلبة المعلمين وذلك تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في كلتا الجامعتين، وتبعاً لمتغير الجامعة، لصالح جامعة الزرقاء الخاصة بشكل عام.

كما هدفت دراسة الشريفي والناظر (2010) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان بالأردن لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة وإن الدراسة استخدمت المنهج المسحي الارتباطي وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من المهارات الخمس، وإن مستوى الثقة في المدارس الثانوية كان متوسطاً بشكل عام ولكل مجال من المجالات الثلاثة للثقة وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ومجالات الثقة الثلاثة.

كما أجرى الضفيري وآخرون (2011) دراسة هدفت إلي التعرف على مهارات الإشراف التربوي اللازم توافرها لدى المشرفين التربويين لمادة التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالمملكة الاردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى حصر مهارات الإشراف التربوي اللازم توافرها في المشرفين التربويين لمادة التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالمملكة الاردنية، وأن درجة توافر مهارات الأشراف التربوي ضعيفة إلي متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، الوظيفة، الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

وأن الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين مهارات الاشراف التربوي جاءت لمنطقة العاصمة بالنسبة للمناطق التعليمية، ولرئيس القسم بنسبة الوظيفة، ولصالح الاناث بنسبة الجنس، وللمعلم الكويتي بالنسبة لمتغير الجنسية، أما بنسبة سنوات الخبرة والمستوى التعليمي فكانت لصالح الأكثر خبرة، ولحملة الدبلوم بنسبة المستوى التعليمي.

في حين هدفت دراسة العجمي (٢٠١٤) التعرف إلي مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة دافعية المعلمين، وأثر متغير (الجنس، والجنسية، وسنوات الخدمة). على استجابات أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (312) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من المدارس الثانوية في دولة الكويت. وتماستخدام الاستبانة أداة للدراسة. و أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال الكتابي) وجميعها جاءت

بدرجة مرتفعة. **كما أظهرت النتائج** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات مهارات الاتصال باستثناء مجال الاتصال الكتابي. و جاءت الفروق لصالح الذكور بينما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنسية في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح غير الكويتيين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات مهارات الاتصال.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاتصال:

دراسة زويجز ودي جونغ (Zwijze & de Jong , 2009) هدفت الدراسة إلى بحث مجموعة من مشكلات الاتصال في المدارس الثانوية في هولندا مثل المنهج والأسلوب في الاتصال المتعدد الطرق (الاتجاه) إذ تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مدارس ثانوية كبيره في هولندا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة الرضا عن الاتصال، إذ إن معظم المدارس الهولندية خلال العشر سنوات الماضية تم مواجهتها بالانتقادات وتطوير المناهج و التغيرات الإدارية، ونتيجة لذلك زاد الضغط على أنظمة الاتصال المدرسية و ظهرت العديد من المشاكل وقد خلصت هذه الدراسات إلى الكشف عن مجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام من الإدارة ومنها ضعف المشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم التقدير، وقد حددت الدراسة مشكلات خاصة في الاتصال الإداري للمدارس الثانوي وبعض هذه المشكلات يحتاج إلى تغيرات هيكلية وتخطيط طويل المدى.

قد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة أنها كونت فكرة لموضوع الدراسة ومشكلتها؛ مما ساعد على بناء الإطار النظري بالإضافة إلى المنهجية العلمية والأدوات العلمية والأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة ، وأيضاً ساعدت الدراسات السابقة على تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة. وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أول دراسة على حسب علم الباحث تكشف عن مهارات الاتصال التي يمارسها المشرفين التربوية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وكذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في زمن التطبيق ومجتمع الدراسة .

منهجية الدِّراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. فهو منهج يساعد على وصف الظاهرة وتحليلها. وهو من أنسب المناهج البحثية المتعلقة بالسلوك الانساني، ذلك أنها تعطي للباحث متسعاً لتوثيق بياناتها كمياً مما يسمح للباحث بعرض نتائجه في صورة وصف للأرقام المدرجة في النتائج واستخلاص أهمها والتعليق عليها.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بالمملكة الاردنية للعام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥).

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة المطلوبة(305)معلم ومعلمة بحسب معادلة (UmaSekaran)، وقد تم توزيع عدد (400) استبانة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم الحرص على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، الجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

جدول (١)/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	34.4
	أنثى	200	65.6
	المجموع	305	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	36.1
	من5 إلى 10 سنوات	100	32.8
	أكثر من 10 سنوات	95	31.1
	المجموع	305	100.0

أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة (الهاجري،2007)؛ (الصرايرة،2010)؛ (العجمي،2015)؛ (الكحلاوي،2014)، والتي تتعلق بقياس مهارات الاتصال، فقد طور الباحث أداة الدراسة الحالية، والتي هي عبارة عن استبانة معدة للتعرف على درجة توافر مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة الاردنية، لتتكون من ثلاث أجراء:

القسم الأول: بيانات المستجيبين التي تمثل المتغيرات المستقلة التالية:

يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة والتي تتضمن ما يلي:

١. الجنس وله مستويين (ذكر، أنثى).

٢. الخبرة ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أما الجزء الثاني يتضمن عبارات الاستبانة حيث تكونت في صورتها النهائية من (٢٧) عبارة موزعة على خمسة أبعاد:

١) البعد الأول: مهارة التحدث، وتتكون من ستة فقرات.

٢) البعد الثاني: مهارة الاستماع، وتتكون من خمسة فقرات.

٣) البعد الثالث: مهارة الكتابة، وتتكون من خمسة فقرات.

٤) البعد الرابع: مهارة القراءة، وتتكون من أربعة فقرات.

٥) البعد الخامس: مهارة الاتصال غير اللفظي، وتتكون من سبعة فقرات.

أما الجزء الثالث يتضمن عبارات الاستبانة حيث تكونت في صورتها النهائية من (٢٣) لقياس مستوى الدافعية.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك على كل بُعد من أبعادها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (٢):

جدول (٢)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) على كل فقرة من فقرات الأداة (مهارات الاتصال) وكذلك على كل بُعد من أبعادهما

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ – أقل من ١,٨٠	متدنية جداً
من ١,٨٠ – اقل من ٢,٦٠	متدنية
من ٢,٦٠ – اقل من ٣,٤٠	متوسطة
من ٣,٤٠ – اقل من ٤,٢٠	كبيرة
من ٤,٢٠ – ٥,٠٠	كبيرة جداً

ثبات الأداة : لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها؛ فقد تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الإستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة وأبعادها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الإستطلاعية سالفة الذكر بطريقة الاختبار وإعادته (Test – R test) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بيرسون بين التطبيقين على العينة الإستطلاعية، وكما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (3)

معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (كرونباخ الفا) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل

البُعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات بطريقة بيرسون
مهارة التحدث	6	0.804	*٠,٨١
مهارة الاستماع	5	0.751	*٠,٧٧
مهارة الكتابة	5	0.788	*٠,٨٤
مهارة القراءة	4	0.813	*٠,٨٢
مهارة الاتصال غير اللفظي	7	0.862	*٠,٨٧
مهارات الاتصال ككل	27	0.930	*٠,٩٠
مستوى الدافعية	٢٣	٠,٩٤	*٠,٨٧

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

يظهر من الجدول (3) ما يأتي:

١. معاملات الثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لأبعاد الدِّراسة تراوحت بين (٠,٧٥١-٠,٩٣٠)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أنَّ نسبة قبول معامل الثبات (٠,٦٠) (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧).

٢. تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الدِّراسة ما بين (٠,٧٧-٠,٩٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على ثبات تطبيق أداة الدِّراسة.

الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الناتجة عن استجابات أفراد العينة على ما يلي:

١. معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (كرونباخ الفا) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل؛ وذلك بعرض التحقيق من ثبات أداة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد مهارات الاتصال وفقراتها؛ وذلك بعرض الإجابة عن السؤال الأول.

٣. معامل الارتباط بطريقة بيرسون بين أبعاد مهارات الاتصال ومستوى الدافعية.

عرض نتائج التحليل الاحصائي:

هدفت هذه الدراسة معرفة مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الاردنية من وجهة نظر المعلم، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجداول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة توافر مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية بالمملكة الاردنية من جهة نظر المعلم؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في وزارة التربية بالمملكة الاردنية – أفراد عينة الدراسة – على كل بُعد من أبعاد مهارات الاتصال (مهارة التحدث، ومهارة الاستماع، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الاتصال غير اللفظي)، كما هو موضح في الجدول التالي كما يلي:

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد مهارات الاتصال مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
٥	مهارة الاتصال غير اللفظي	3.53	0.75	كبيرة	1
٣	مهارة الكتابة	3.21	0.83	متوسطة	2
٤	مهارة القراءة	3.17	0.92	متوسطة	3
١	مهارة التحدث	3.16	0.75	متوسطة	4
٢	مهارة الاستماع	2.88	0.73	متوسطة	5
مهارات الاتصال ككل		3.19	0.78	**متوسطة**	

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يظهر من الجدول رقم (٤-١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال مهارات الاتصال تراوحت بين (2.88-3.53)، جاء في المرتبة الأول مجال "مهارة الاتصال غير اللفظي" بمتوسط حسابي (3.53) ودرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "مهارة الكتابة" بمتوسط حسابي (٣,٢١) ودرجة توافر متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "مهارة القراءة " بمتوسط حسابي (٣,١٧) ودرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "مهارة التحدث" بمتوسط حسابي (٣,١٦) ودرجة توافر متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "مهارة الاستماع" بمتوسط حسابي (٢,٨٨) ودرجة توافر متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارات الاتصال ككل (٣,١٩) بدرجة توافر متوسطة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتأهيل المشرفين التربويين قبل وبعد استلام مهام التوجيه من خلال عقد دورات تدريبية متعلقة بمهارات الاتصال التربوي، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا في ضوء أهمية هذه المهارات بالنسبة للموجهين الفنيين حيث أنها من المهارات التي يجب على الموجه الفني تطبيقها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية؛ لذا فأن استخدام المشرفين التربويين لهذه المهارات تساهم في زيادة فاعلية العملية التعليمية ويرى الباحث أن الأهداف التربوية لا يمكن أن تتحقق من دون الاتصال وأن ضعف عملية التواصل يفقد الأهداف التربوية فاعليتها وتأثيرها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إهتمام المشرفين التربويين بإنشاء العلاقة الإيجابية بينهم وبين المعلمين وذلك لوعيهم حول أهمية مشاركة المعلم في القضايا التربوية في الميدان والاعتماد على مبدأ التعاون والتشاور مع المعلم فيما يختص بالقضايا التربوية.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد مهارات الاتصال ومستوى الدافعية، كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد مهارات الاتصال ومستوى الدافعية

المهارات		مستوى الدافعية
مهارة التحدث	معامل ارتباط بيرسون	٠.525**
	الدلالة الإحصائية	0.00
مهارة الاستماع	معامل ارتباط بيرسون	٠.449**
	الدلالة الإحصائية	0.00
مهارة الكتابة	معامل ارتباط بيرسون	0.464**
	الدلالة الإحصائية	0.00
مهارة القراءة	معامل ارتباط بيرسون	0.496**
	الدلالة الإحصائية	0.00
مهارة الاتصال غير اللفظي	معامل ارتباط بيرسون	0.399**
	الدلالة الإحصائية	0.00

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.01)

يظهر من الجدول رقم (٣) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا.

النتائج

بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن اداتها تبين ما يلي:

١. أن درجة توافر مهارة الاتصال غير اللفظي لدى الموجهيين الفنيين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، بينما حصلت مهارات الاتصال الأخرى على درجة توافر متوسطة وهي مرتبة تنازلياً " مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة التحدث مهارة الاستماع ".

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

التوصيات

بناءاً على النتائج السابقة تم التوصل للتوصيات الآتية:

١. عقد دورات تدريبية للموجهيين الفنيين للمساهمة في رفع درجة ممارستهم لمهارات الاتصال من خلال تدريبهم على طرق التعامل مع البيئة التعليمية .

٢. تشجيع الموجهيين الفنيين على استخدام الإدارة الموقفية للتعامل مع المعلمين بمرونة لتحفيز الشعور الإيجابي والراحة لديهم.

٣. تدريب موجهيين الفنيين على كيفية توظيف الصوت ونبرته خلال عملية التواصل وذلك عن طريق الربط بين المعني الكلام ونبرة وجودة الصوت.

٤. ضرورة أن يستخدم موجهيين الفنيين خبراتهم السابقة في التعامل مع البيئة التعليمية.

٥. تشجيع موجهيين الفنيين على دمج المعلمين في القرارات التربوية من خلال حث المعلم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

٦. إجراء دراسات مشابهة لقياس مدى تأثير مهارات التواصل على البيئة التعليمية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت محمد (2012). **مصادر الاتصال الفعال مع الآخرين**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

أبو عرقوب، إبراهيم (2005)، **الاتصال الإنساني ودورة في التفاعل الاجتماعي**، (ط.2).

الأسدي، سعيد وابراهيم، مروان (2003) . الاشراف التربوي، (ط .1). عمان: دار الثقافة.

البغدادي، محمد رضا.(٢٠٠٠). ندوة الإدارة المدرسية تجديد وتجويد ورقة العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الأداء (د . م)، دائرة الأشراف التربوي.

الجلابنة، مصطفي. (2009). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطلبة، ابحاث اليرموك سلسة العلوم الانسانية والاجتماعية، الاردن، 27 (2ب):1581– 1604.

جلوب، حسين (2010). مهارات الاتصال مع الآخرين، (ط .1). عمان: دار كنوز المعرفة.

الجيوسي، محمد بلال. (٢٠٠٢).أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني. الرياض :مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

الحبيب، طارق بن علي (2013). كيف تحاور، (ط .2). الرياض: مؤسسة قرطبة للنشر.

حجاب، محمد منير (1999). مهارات الاتصال للإعلاميين و التربويين و الدعاة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحجري، مبارك بن علي.(٢٠٠٠). ندوة الإدارة المدرسية تجديد وتجويد، ورقة تفعيل أداء مدير المدرسة، (د . م) دائرة الأشراف التربوي.

الحريري، رافدة (2010). فاعلية الاتصال التربوية في المؤسسات التعليمية، (ط .1). عمان: دار الفكر.

حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (ط .3).عمان : دار الحامد للنشر.

حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين(٢٠١٣)، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسن، عادل. (١٩٩٨). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

حسين، عايدة فاروق .(٢٠١١). تكنولوجيا التعليم والاتصال (الأسس والمبادئ)، الرياض: دار النشر الدولي.

الحيلة، محمد محمود (٢٠٠٧). تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعلمية، (ط٤)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخزاعلة، محمد. (٢٠١١). دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت، جامعة الزرقاء الخاصة، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) مجلد ١٩، العدد ١، ص٥٣٩-٥٦٦.

الخفاجي، سرمد. (٢٠١٤). اتجاهات مدرّسي اللغة العربية ومدرّساتها نحو استخدام أدوات التواصل الاجتماعي في تعليم اللغة العربية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

ديري، زاهد محمد (2011). السلوك التنظيمي، (ط.1). عمان: دار المسيرة.

الزعبي، خالد يوسف (2009). أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الاداري، مجلة دراسات العلوم الادارية، الاردن، 32 (2):353– 371.

السحيمات، ختام عبدالرحيم (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، (ط .1). عمان: المكتبة الوطنية.

السعود، راتب سلامة.(٢٠٠٩). الإدارة التربوية: مفاهيم وأفاق، عمان: مكتبة طارق للنشر والتوزيع.

سمارة، علي والعساف، جمال (2011). " درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى معلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر الطلاب وعلاقته بتحصيلهم" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)27 (13): 1958 – 1982

الشريدة، محمد وهديب، فريال(2009). "التحدث بين النظرية والتطبيق " مجلة دراسات للأبحاث (العلوم الإنسانية)37 (3): 633–647.

الشريفي، عباس عبد مهدي والناظر، ملك صلاح (2010). " 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، 19 (14):187- 216.

شمس، نادرسعيد وإسماعيل، سامح سعيد(٢٠٠٨). مقدمة في تقنيات التعليم .عمّان: دارالفكر.

الصرايرة، إيمان محمد (2010). أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشوره . جامعة مؤتة: الأردن.

الصرايرة، إيمان محمد (2010). أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشوره . جامعة مؤتة: الأردن.

الصيرفي، محمد. (٢٠١٠). التنسيق الإداري، الإسكندرية: دار الوفاء.

الطويرقي، عبد الله (1997). علم الاتصال المعاصر، (ط .2). الرياض: مكتبة العبيكان.

عبدالفتاح، يسرا محمد سيد (2012). " مهارات الاتصال البشري لدى معلم علم النفس" اطروحة دكتوراه غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس.

عبيدات، سهيل (2007). ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرار والاتصال للقيادة الفعالة، (ط.1).

العجمي، نايف هايف عصام (٢٠١٤). مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.

عريقات، احمد يوسف. وعبدالهادي، توفيق صالح، والطراونه، حسين احمد. وابوالرب، عبد المعطي سليمان، (٢٠١١). المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عطار، عبدالله؛ وكنساره، أحسان (٢٠٠٥). وسائل الاتصال التعليمية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية المعلمين.

عطية، محسن علي(٢٠٠٣). مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها. عمّان: دار المناهج.

العلاق، بشير (2008). الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (ط.1). عمان: دار اليازوري.

العلاق، بشير (2010). نظريات الاتصال،(ط.1). عمان: دار اليازوري.

العمايره، (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العناتي، ختام والعياصرة، علي (2007) . الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، (ط .1). عمان: دار حامد.

العوضي، عادل بن عبد الله (2005) . الاتصالالإداري في المنظمات الأسس والمهارات والتطبيق،(ط .2). الكويت : الشركة الكويتية العربية.

العوضي، عادل بن عبد الله (2005) . الاتصالالإداري في المنظمات الأسس والمهارات والتطبيق،(ط .2). الكويت : الشركة الكويتية العربية.

العياصرة، محمد (2012). استخدام معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عمان مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)27 (11):2354 – 2380

عيساني، رحيمة الطيب(٢٠٠٨).مدخل إلى الإعلام والاتصال. عمّان: جداراللكتاب العالمي . إربد: عالم الكتب الحديث.

فرج، شعبان (2009) . الاتصالات الإدارية، (ط .1). عمان: دار أسامة.

الفيصل، سمر روحي وجمل، محمد جهاد (٢٠٠٤)، مهارات الأتصال في اللغة العربية، العين: دار الكتاب الجامعي.

قنديل، محمد متولي و بدوي، رمضان مسعد (2005). مهارات التواصل بين البيت و المدرسة، (ط.1). الأردن: دار الفكر.

كابور، هند (2008). مهارات اتصال المدير بمعلمه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. مجلة جامعة دمشق، 26 (٤): 273 – 322.

الكحلاوي، مها عبيد سلمان (٢٠١٤). واقع الرضا عن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت: جامعة الكويت.

كرم، ابراهيم محمد، (2011). " تقويم بعض جوانب أداء الموجه الفني من وجهة نظر معلمي الاجتماعيات بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت " المجلة التربوية، الكويت، 85 (14): 47 – 90.

الكيلاني، محمد (٢٠٠٦) : فاعلية استراتجية قائمة على التعلم النشط في خفض الاحتراق النفسي وتنمية مهارات التفاعل اللفظي بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص٤٩-٧٥

اللقاني، أحمد حسين . (٢٠٠٩) . تحليل التفاعل الصفي في تديس المواد الأجتماعية للمرحلة الأبتدائية، رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مسلم، على عبدالهادي و حسن، راوية (2015). السلوك و التطور التنظيمي، (ط.1). الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

المشاقبة، بسام عبدالرحمن (2011) . نظريات الاتصال، (ط .1). عمان: دار أسامة.

المعتوق، بدر يوسف (2007) .الإشراف التربوي، (ط .1). الكويت: مكتبة الأمانة.

مكي، حسن ابراهيم ومحمد، بركات عبد العزيز (2003) . المدخل إلى علم الاتصال،(ط .2). الكويت: ذات السلاسل.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1989) . المعجم العربي الأساسي : توزيع لاروس.

نصر الله، عمر عبدالرحيم (2001). مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، (ط .1). عمان: دار وائل.

نهر، هادي والخطيب أحمد محمود(٢٠٠٩) إدارة الإتصال والتواصل. عالم الكتب الحديث. إربد، الأردن.

الهاجري، سالم سعد (2007). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في دولة الكويت.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت: الكويت.

المراجع الاجنبية:

Ahuja.C. (2011) Ahuja Amita Ahuja. How to Develop profitable listening skills.

Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication, 49*, 128–147.

Bolarinwa. R. & Adeyemi . O . (2013). Communication and Administrative Effectiveness in Nigerian School, *International Journal of Economics and Business Studies* 3(2):

Caldwell, D. (2005). Identification of Strategic Communication Competencies for Country Extension Educators: A Delphi study. PhD.Dissertation, Ohio state University, Ohio.

Chandan, Jit S.(2005) Organizational Behavior, Ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD .

Donadeli, Josiane; Strapasson, Bruno.(2015). Effects of Monitoring and Social Reprimands on Instruction-Following in Undergraduate Students. *Psychological Record*, Vol. 65 Issue 1, p177-188. 12p. DOI: 10.1007/s40732-014-0099-7.

FANG L; LINXIU .Z; QINGHE Q; XIAO H; YAOJIANG S; BOSWELL,A (2015).Teaching the Language of Wider Communication, Minority Students, and Overall Educational Performance: Evidence from a Randomized Experiment in Qinghai Province, China.. *Economic Development & Cultural Change*. Jul2015, Vol. 63 Issue 4, p753-776. 24p.

George, V.(2013). A COMMUNICATION-FOCUSED MODEL FOR LEARNING AND EDUCATION, *Business Education & Accreditation*, Vol. 5 Issue 2, p117-130. 14p. 3 Diagrams, 2 Charts.

Gibson, A.(2014). Millennials and Technology: Addressing the Communication Gap in Education and Practice, *Organization Development Journal*, Vol. 32 Issue 4, p63-75. 13p. 1 Diagram.

Giebelhaus, c. (1994). The Mechanical Third Ear Device : A student Teaching Supervision Alternative. Journal of Teacher Education: 45 (5):365–373.

Godfrey. , A.& Daniel .P(2015). Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*. Jun2015, Vol. 52 Issue 3, p294-318. 25p. 7 Charts.

Kevin, J. (2006). Effective Teacher Communication Skills and TeacherQuality. Ph. D. Dissertation, Ohio state university, Ohio.

Khacdidja K (2010). The Effect of Calssroom interaction on Developing the Learner's speaking skill, Unpublished thesis for Master Pegree, Constantine University.

Madlock, P. E. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers.Journal of Business Communication, 49, 169–184.

Mamak, H. (2013). Analysis of Communication Skills Levels of University Students Who play and Don't Play Sport. International Journal of Academic Research: 5 (5): 369-372.

Ober, Scot.(2003) Contemporary Business Communication, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company .

Raboca, h. M.& carbunarean, f.(2014). Ict in education - exploratory analysis of students' perceptions regarding ict impact in the educational process.*Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Vol. 7 Issue 2, p59-66. 8p.

vkovil, Ratko; Petrovij, Mile; Spalevil, Petar; Milosevil, Ivana; Ranlil, Dejan. *Singidunum Journal of Applied Sciences.* (2014)Supplement, p953-956. 4p. DOI: 10.15308/SInteZa-2014-953-956.

Witte, A.(2014). Serious Games: A Seminar Map for International Business Schools, *Business Communication Quarterly*. Mar2014, Vol. 77 Issue 1, p31-49. 19p. 1 Color Photograph, 4 Black and White Photographs, 4 Charts.