187
المجلد 14 العدد 1 مارس 2013

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

د. عباس عبدمهدي الشريفي
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

د. ملك صلاح الناظر
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

د. عباس عبدمهدي الشريفي
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

د. ملك صلاح الناظر
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة. وتم بناء استبانة لمهارات الاتصال، وترجمة مقياس الثقة الذي بناه هوي وتسكانن موران (Hoy & Tschannen – Moran, 2003) لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من المهارات الخمس، وأن مستوى الثقة في المدارس الثانوية كان متوسطاً بشكل عام ولكل مجال من المجالات الثلاثة للثقة. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ومجالات الثقة الثلاثة. وفي ضوء نتائج الدراسة، تمت التوصية بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية تركز على ماهية الثقة وأهميتها في العملية التربوية، واقتُرح إجراء دراسة لتعرّف علاقة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بدافعية المعلمين واتجاهاتهم نحو المهنة.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس الثانوية، مديري المدارس الثانوية في محافظة عمّان، مهارات الاتصال، والثقة.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٠/٩/٨م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١١/٥/٢٣م

The Degree of Practicing Communication Skills by Jordanian Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to Trust Level in Their Schools from Teachers' Point of View

Dr. Abbas A. Al-Sharify
College of Educational Sciences
Middle East University

Dr. Malak S. Al Nazer
College of Educational Sciences
Middle East University

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing communication skills by Jordanian secondary school principals in Amman governorate, and its relation to trust level in their schools from teachers' point of view. The sample consisted of 350 teachers. A communication skills questionnaire was constructed, and a trust scale built by Hoy & Tschannen-Moran (2003) was translated into Arabic to collect data. The findings of the study were: (1) the degree of practicing communication skills by secondary school principals was high, in general and for each skill, (2) the level of trust in secondary schools was on average in general and for each area, (3) there were significant relationships at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practicing communication skills and the three areas of trust. In light of the findings, it was recommended that training courses for secondary school principals should be organized, with emphasis on the importance of trust on educational process. It was suggested that a study should be conducted to find out the relationship between communication skills of secondary school principals and teachers' motivation and attitudes toward the profession.

Key words: secondary school principals, secondary school principals in Amman, communication skills, and trust.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

د. عباس عبدمهدي الشريفي
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

د. ملك صلاح الناظر
قسم الإدارة والقيادة التربوية
جامعة الشرق الأوسط

المقدمة

يتميز البشر عن الكائنات الحية الأخرى بمقدرتهم على الاتصال وإن ما يميز أحد الأفراد عن غيره هو مقدرته على الاتصال الجيد. إذ يعد الاتصال عملية أساسية لوجود أية جماعة، بوصفه الوسيلة الرئيسة لتبادل المعلومات والأفكار، لتحقيق الفهم المشترك بين الناس. وهو أحد المظاهر المهمة للحياة الإنسانية، والإطار العملي لعمليات صنع القرارات.

يعد الاتصال الفاعل أساس النجاح لأية منظمة، يتوقف عليه بقاؤها وتطورها. ومن غيره يتعذر التنسيق بين الأفراد والأعمال، لأن الاتصال عملية ادارية ضرورية للمجالات والوظائف الإدارية كافة. فقد أشار كوستلي وتود (Costley & Todd, 1983) إلى أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة، يُقضى في الاتصال مع الآخرين. إذ يقضي الإداريون ما بين (٧٠٪-٨٠٪) من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، لأن كل وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بطريقة ما بعملية الاتصال.

وتبدو أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية من خلال ما يحققة من تفهّم للمشكلات بعد تحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة، فضلاً عن ارتباطه الوثيق بعملية اتخاذ القرار (أحمد، ٢٠٠٢). إذ يعد أحد الأسس المهمة لعمل مدير المدرسة. فالمدير المؤهل والمدَرب يعمل على تفعيل عملية الاتصال من خلال بناء شبكة اتصال فاعلة، يختار لها وسيلة اتصال تتناسب والموقف الذي تمارس فيه العملية (الخلوف، ١٩٩٩). ولما كان الغرض الرئيس من الاتصال هو التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، فان القائد المؤثر هو الذي يتمكن من توظيف عملية الاتصال بشكل فاعل في أثناء تعامله اليومي مع العاملين (Clutterbuck & Hirst, 2002).

وتظهر أهمية الاتصال بوضوح في الإدارة المدرسية، نتيجة لاتساع أطراف عملية الاتصال،

وبخاصة عندما تمتد الرسالة من إدارة المدرسة إلى المعلمين، ومنهم إلى الطلبة وأولياء أمورهم أو العكس (عريفج، ٢٠٠٤). وعلية فإن توافر نظم الاتصال في المدارس يُعد شرطاً رئيساً لوجود المدرسة واستمرارها، لأن تحقيق اهدافها لا يتم إلا عن طريق الاتصال (دياب، ٢٠٠١).

وتعتمد جودة الاتصال وفاعليته على المهارات التى يمتلكها رجل الإدارة، والتى يتوقف عليها نجاح المنظمة. وإن ارتفاع مستوى الأداء يعتمد على الكيفية التى تمارس بها مهارات الاتصال. لقد أشار محاسنة (٢٠٠٧) إلى أن إلمام القائد التربوي والعاملين معه بمهارات الاتصال الفعال، وإدراكهم لأهمية عملية الاتصال في نقل المعلومات والأفكار، يسهَل عليهم عملية المشاركة في صنع القرار واتخاذه على مستوى المؤسسة التربوية.

ويستطيع مدير المدرسة تحقيق النجاح والفاعلية في قيادة مدرسته، إذا توافرت لديه الكفاية في مهارات الاتصال، والمهارات الانسانية، في نمط متداخل، لكونها ضرورية للوظائف الإدارية التى يمارسها (مرسي، ١٩٩٩)، إذ تعد هذه المهارات بمثابة المثيرات أو النشاطات القادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها، مثل مهارات: التحدث، والكتابة، والقراءة، والاستماع، والتفكير (منصور، ٢٠٠٠).

ويرتبط الاتصال ومهاراته بجوانب مهمة من العوامل التي يتأثر بها العاملون في المنظمات، والتى يمكن أن تؤثر في أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، ومدى رغبتهم في الإقبال على العمل. ومن بين مجموعة العوامل ذات الصلة، عامل الثقة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم.

وتُعد الثقة مفهوماً أساسياً في الحياة الإنسانية، وكلمة "ثقة" واشتقاقاتها غالباً ما أكد عليها الكتاب والباحثون في مجال القيادة التربوية، بوصفها شيئاً موجوداً ومرغوباً. وإن هذا المفهوم موضح بما فيه الكفاية، باستثناء بعض المحاولات التى قام بها عدد من الباحثين للتوسع في مفهوم الثقة وتحليله، وأوضحوا أن الثقة ظاهرة معقدة وديناميكية ومتعددة الأبعاد، ترتبط بعدد من المتغيرات المهمة ذات الصلة بفاعلية المدرسة، والعلاقات الإنسانية وأنماط السلوك، وتعمل ضمن المجالين المعرفي والنفسي بوصفهما دافعاً للسلوك على مستوى العلاقات بين الاشخاص، لتشكيل عملية التبادل الاجتماعي، وداخل المنظمات للتاثير في الأداء الجماعي(Adams, 2008).

إن الثقة عملية حيوية وأساسية لعمل المدارس، وإن المستوى العالي للثقة يحسَّن الفاعلية، ويُعطي نتائج إيجابية تنعكس على المخرجات الأكاديمية، ويؤثر- إلى حد كبير- في التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة، ذلك أن التعاون والثقة عمليتان متبادلتان، تعتمد

إحداهما على الأخرى، وتتبنى إحداهما الأخرى (Tschannen – Moran, 2001).

ومن القضايا الأساسية التى تبين معنى للثقة في المدرسة هي: ثقة المعلمين في مديرهم. ومثلما تكون الثقة بين المعلمين مهمة في تحقيق العدالة في المدرسة، كذلك تكون ثقة المعلمين في المدير. فعندما يثق المعلمون في مديرهم فان ذلك يشجع على حدوث التفاعلات المفتوحة فيما بينهم، ويشير إلى أن المدير كفي، وأمين، ويهتم بشؤون المعلمين، ويمكن الوثوق به (Geist & Hoy, 2004). كما ترتبط ثقة المعلمين في الطلبة والآباء إيجابياً بالتحصيل الاكاديمي للطلبة (Goddard, Tschannen – Moran & Hoy, 2001) مما يدفع الأطراف المختلفة إلى توطيد العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة لتحقيق الغاية المنشودة.

إن الثقة في القادة والمنظمة والالتزام لهما، يُعدان من المتطلبات الضرورية للقيادة من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ برامجها. ومن المنطق القول بأن الثقة في العلاقة بين القائد والاتباع ستؤثر في الرضا عن العمل لدى الاتباع (Ngoda, 2004). وعدَ اوجي (Ouchi, 1981) الثقة بمثابة الدرس الأول في نظرية (Z) ذات الصلة بفلسفة الإدارة اليابانية تسير جنباً إلى جنب مع الإنتاجية. وأشار بهاتاجي جي (Bhattachiejee, 2002) إلى أن الثقة تتضمن اعتقاداً أو توقعاً لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر من حيث العلاقة بينهما، او نتائج هذه العلاقة ستكون للمصلحة الشخصية للطرف الآخر.

تظهر أهمية الثقة في المنظمات من خلال ما تحققه من سلوك تعاوني(Tschannen – Moran, 2001)، ومن تعزيز للوضعيات التنظيمية القادرة على التكيف، وتحديد لأساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية (Williams, 2001).

إن العمل الأكاديمي في المدرسة يستند إلى أساس من العلاقات الاجتماعية بين المهنيين في المدرسة، والآباء، والمجتمع المحلي الذي يُفترض أن تخدمه المدرسة (Bryke & Schneider, 1996). ويرتبط نوع الثقة في المدرسة بما يسمى بالثقة العلاقاتية (Relational Trust) التى تعني الثقة في الوضعيات التربوية التى تتضمن تلبية لبعض التوقعات الخاصة والمتبادلة، فيما يخص علاقات الدور بين جماعات الدور كافة في المدارس. وتقوم هذه الثقة على أساس التوقعات ذات الصلة بالاحترام والكفاءة والأمانة والاحترام الشخصي للآخرين (Bryke & Schneider, 2002).

لقد أُجري كثير من الدراسات في مجال الاتصال ومهاراته تم تطبيقها في منظمات مختلفة. فقد هدفت دراسة آرمسترونج (Armstrong, 2001) إلى تحديد الدرجة التى يختلف بها الرضا عن الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني بين معلمي المدارس الإبتدائية والمديرين في

مقاطعة سونوما (Sonoma) وفقاً لجنسهم وتصورهم الذاتي للهوية الثقافية. واستخدم منهج البحث الوصفي ودراسة الحالة، فضلاً عن الدراسة الارتباطية. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي عشر مدارس إبتدائية ومديريها، تم اختيارهم لأنهم يستخدمون الاتصال بالبريد الإلكتروني فيما بينهم. ومن بين النتائج التى توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة بين الرضا عن الاتصال والجنس، أو الهوية الثقافية، أو استخدام البريد الإلكتروني. وكانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل واستخدام الاتصال بالبريد الإلكتروني.

وهدفت دراسة الصغير (٢٠٠٣) إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية. وقد تكونت العينة من (١٠٢) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن المديرين والمديرات أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (٣٣) فقرة وبنسبة قدرها (٦٢,٢٪) وبدرجة كبيرة في (٢٠) فقرة وبنسبة قدرها (٣٧,٨٪) وإن الاحتياجات التدريبية تكمن في الاتصال غيراللفظي.

وكان الغرض من دراسة بيل (Bell, 2005) هوتحديد تصورات مديري المدارس الثانوية لأهمية المهارات الخاصة والضرورية لأداء أدوارهم، ودرجة إعدادهم في هذه المهارات. وقد تكونت العينة من (١٩١) مدير مدرسة عامة في ولايات: أركنساس، ولوزيانا، وتكساس، من الذين أجابوا عن الاستبانة التى طورت لهذه الدراسة. ومن بين النتائج التى أظهرتها الدراسة: وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الجنس والتقديرات لأهمية المهارات المطلوبة للقيادة التعليمية، والاتصال، وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلي، والخدمات الطلابية والإدارة. وهناك فرق ذو دلالة إحصائية في التقديرات الذاتية نحو الإعداد للقيادة التعليمية ومهارات الاتصال يعزى إلى الجنس.

وهدفت دراسة الكبيسي (٢٠٠٦) إلى تعَرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) معلما ومعلمة، وتم بناء أداتين لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للدراسة السابقة التى تناولت متغير الثقة، فقد بحثت دراسة موي وهنكن

وإجلي (Moye, Henkin & Egley, 2005) في العلاقات بين تمكين المعلمين ومستوى الثقة بين الأشخاص في المدير. وقد تم بناء أداتين لقياس التمكين ومستوى الثقة، كما تم تكييف بعض المقاييس الخاصة بالتمكين النفسي والعاطفي والمعرفي القائمة على الثقة لاستخدامها في هذه الدراسة. وقد تكونت العينة من معلمي المدارس الابتدائية في إحدى المناطق التعليمية الحضرية الأمريكية الذين أكملوا أداة المسح المستخدمة في هذا الدراسة. ومن بين النتائج التى تم التوصل إليها: أن المعلمين الذين تصوروا أنهم مَكنون في بيئات عملهم، كانت لديهم مستويات عالية من الثقة بين الأشخاص في مديرهم.

وكان الهدف من دراسة لينز (Lenz، ٢٠٠٥) النوعية هو تعَرف علاقات الثقة بين المعلمين وأعضاء مجلس المدرسة، ومدى تأثير هذه العلاقات في فاعلية المدرسة. لقد استخدمت عينة قصدية مكونة من أربعة معلمين وأربعة أعضاء من أعضاء مجالس لمدارس ريفية وحضرية في ولاية بنسلفانيا. وأُظهرت النتائج أهمية الثقة في بناء المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية، وعلاقة ذلك بأداء الطلبة ومستويات إنجازهم. كما توصلت الدراسة إلى أن معظم جوانب الصحة التنظيمية ترتبط بعلاقات الثقة بين المعلم والمدير، وبين المعلم وزملائه، وبين المعلم وأولياء أمور الطلبة.

أما دراسة فورسيث وبارنز وادمز (Forsyth, Barnes & Adams, 2006) فقد هدفت إلى بحث نتائج الثقة العلاقاتية (Relational Trust) وبخاصة ثقة ولي الأمر، كما قيست في ضوء المخرجات المرغوب فيها للمدرسة. وقد تكونت العينة من (٧٩) مدرسة في الغرب الأوسط الأميركي. واستخدمت البيانات الخاصة بثقة ولي الأمر والمعلم لاشتقاق تصنيف لفاعلية الثقة. وقد أيدت نتائج معاملات الارتباط إلى التنبؤ ببيئة معقدة وواسعة للثقة، يكون عامل تنبؤ بظروف المدرسة الداخلية ونتائجها.

وأجرى مايل وهوتي (Maele & Houtte, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة المعلمين في المدرسة نفسها بمستوى معين من الثقة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانات وزعت على (٢١٠٤) معلمين في (٨٤) مدرسة ثانوية في مدينة فلاندرز (Flanders) الأميركية وأظهرت النتائج وجود ثقة بأعضاء هيئة التدريس داخل مدارس فليمش (Flemish) الثانوية. وأن الثقة في الزملاء في المدارس الخاصة كانت أعلى مقارنة بالمدارس الحكومية.

وهدفت دراسة جودارد، وسالوم، وبيربتسكاي (Goddard, Salloum & Berbitsky, 2009) إلى اختبار العلاقة بين الثقة والتحصيل وإلى تقييم إن كانت الارتباطات بين

التحصيل الأكاديمي والمكانة الاجتماعية/الاقتصادية، والتركيبة العرقية تتوسط مستويات الثقة التى أبداها المعلمون بالطلبة وآبائهم. وقد أُختيرت عينة من المدارس الإبتدائية في ولاية Michigan بالطريقة العشوائية المنتظمة، صنفَت حسب متغيرات الدراسة. واستخدمت استبانة لقياس الثقة في المدارس. وأظهرت النتائج أن الثقة إرتبطت بدرجة أعلى بالتحصيل المتنامي في الرياضيات والقراءة، وفقاً لتقديرات الولاية للتحصيل والتى استخدمت لأغراض التفسير لهذه الدراسة.

أما دراسة معايعة وأندراوس (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى تعَرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمة. وقد تم تطوير أداة لقياس درجة الممارسة للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، وطّبقت على مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية البالغ عدد أفراده (٤٦٨) استجاب منهم (٣٩١) قائداً. وبعد القيام بالتحليلات الإحصائية، أظهرت النتائج شيوع ممارسات الثقة التنظيمية، ودقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية بدرجة عالية، وأن هناك فروقا دالة إحصائيا فيما يتعلق بالسياسات الإدارية والسلوك القيادي تعزى لمتغير الموقع الإداري ولصالح رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات. أما بالنسبة للقيم التنظيمية السائدة فكانت لصالح عمداء الكليات.

ونظراً لما للثقة من تأثير في سلوك العاملين داخل المدرسة، فإن تحقيق هذا التأثير يتوقف على عملية الاتصال ومهاراته المتعددة التى يمارسها مدير المدرسة الثانوية في أثناء تفاعله مع المعلمين والعاملين الآخرين، لتوطيد نوع من العلاقات القائمة على الاحترام والكفاية والمرونة والمصداقية.

لقد جاءت هذه الدراسة لتعرّف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية لمهارات الاتصال ومستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

يقوم مدير المدرسة بدور مهم في تكوين ثقافة للثقة داخل مدرسته، من خلال ممارسته لقيادة تربوية مساندة ومؤثرة في ثقة المعلمين به، باستخدام مهارات الاتصال المتنوعة. ومع أن العمل الأكاديمي والتربوي في المدرسة يستند إلى أساس متين من العلاقات الاجتماعية بين الإداريين والمعلمين من جهة، وبينهم وبين الطلبة وآبائهم وأبناء المجتمع المحلي من جهة أخرى، إلا أن موضوع الثقة في المدارس لم يلق الاهتمام المطلوب. وعلى الرغم من شيوع موضوع

الثقة في مجالات متعددة من الحياة اليومية، إلا أن هناك عدداً قليلاً من الأبحاث المنظمة التى أُجريت في مجال الثقة في المدارس (Hoffman, Sabo, Bill & Hoy, 1994).

ولما كان الاتصال وسيلة مهمة وأساسية لنشر المعلومات والأفكار، وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في عمليات التفاعل والتعاون بين الأفراد، وبخاصة في المؤسسات التربوية، وحيث أن للاتصال مهارات متعددة، بحسن استخدامها تتحقق الأهداف التربوية، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الآتي:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال، وما علاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعّرف:

(١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين.

(٢) مستوى الثقة في المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين.

(٣) العلاقة بين درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال ومستوى الثقة في مدارسهم.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للاجابة عن الاسئلة الأتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الثقة في المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال، ومستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الاتصال، بوصفه الأداة المحركة للتفاعلات المختلفة

بين الناس، وأهمية الثقة التى لا يمكن التخلي عنها في الحياة اليومية بشكل عام، والحياة المدرسية بشكل خاص.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالنقاط الآتية:

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها المسؤولين في مديرية التدريب بوزارة التربية والتعليم، من خلال إعداد البرامج التدريبية للمديرين في مجال استخدام مهارات الاتصال.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية الأردنية في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، سواء المتعلقة باستخدام مهارات الاتصال أم مستوى الثقة في المدارس.
- تقدم هذه الدراسة أداتين جاهزتين، تم التأكد من صدقهما وثباتهما، يمكن استخدامهما في بحوث ودراسات مماثلة، لمراحل دراسية أخرى.
- ترفد هذه الدراسة المكتبة الأردنية والمكتبة العربية بأدب نظري ودراسات سابقة عن الاتصال والثقة، يمكن أن تكون منطلقا لأبحاث ودراسات جديدة تتناول متغيرات أخرى.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان، للعام الدراسة ٢٠٠٩/٢٠١٠. وتتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما، وصدق استجابات افراد العينة وموضوعيتهم. وأن تعميم النتائج لا يصدق إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المصطلحات التى عُرفَت مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **المهارة (Skill)**: هي المقدرة على ترجمة المعرفة إلى عمل، أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه (الخشروم، ومرسي، ١٩٩٩)
- **الاتصال (Communication)**: هو عملية إرسال واستقبال رموز ذات معانٍ مرتبطة بها، هدفها إعلام الآخر، أو الطلب منه القيام بعمل ما أو تعديل سلوك معين (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨).
- **مهارات الاتصال (Skills Communication)**: هي المقدرة التى تمكّن الفرد من نقل

المعلومات بأسلوب يضمن استلامها وفهمها (Communication Skills. com).

أما التعريف الاجرائي لمهارات الاتصال فهو: مقدرة مديري المدارس الثانوية الأردنية ومديراتها على استعمال مهارات القراءة والكتابة والتحدث والاستماع ولغة الجسم بشكل فاعل، عند تعاملهم مع المعلمين والمعلمات والعاملين الآخرين في مدارسهم، وكما تقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من استجاباتهم عن فقرات استبانة مهارات الاتصال المستخدمة في هذه الدراسة.

- الثقة (Trust): عُرّفت بأنها رغبة فرد أو جماعة للرضوخ لطرف آخر، على أساس أن ذلك الطرف محسن وصادق وكفي وأمين ومنفتح (Hoy & Tschannen – Moran, 1999).

وتُعّرف الثقة إجرائياً بأنها: درجة المجالات الثلاثة مجتمعة (الثقة في المدير، والثقة في الزملاء، والثقة في الطلبة وآبائهم)، التي تعكسها استجابات أفراد العينة عن فقرات مقياس الثقة (Scale-T Omnibus The) المستخدم في هذه الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث المستخدم: استخدم منهج البحث المسحي الارتباطي بوصفه المنهج المناسب لتعّرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال ومستوى الثقة في مدارسهم.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في مديريات عمّان للتربية والتعليم الخمس والبالغ عددهم (٥٠٠٧) معلما ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار أفرادها بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية وبنسبة (٧٪) من المناطق التعليمية الخمس وقد بلغ عدد أفرادها (٣٥٠) معلماً ومعلمة. والجدول رقم (١) يبين أفراد مجتمع الدراسة وأفراد العينة حسب المناطق التعليمية.

الجدول رقم (١)
توزع أفراد مجتمع الدراسة وأفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة عمّان حسب المديرية والجنس

التسلسل	المديرية	أفراد* مجتمع الدراسة		المجموع	أفراد عينة الدراسة		المجموع
		معلمين	معلمات		معلمين	معلمات	
١	مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الأولى	٥٠٩	٥٠٠	١٠٠٩	٣٦	٣٥	٧١
٢	مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الثانية	٤٩٩	٥٠٢	١٠٠١	٣٥	٣٥	٧٠
٣	مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الثالثة	٣٠٢	٤١٢	٧١٤	٢١	٢٩	٥٠
٤	مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الرابعة	٥٠١	٤٢٦	٩٢٧	٣٥	٣٠	٦٥
٥	مديرية التعليم الخاص	٦٠٩	٧٤٧	١٣٥١	٤٢	٥٢	٩٤
المجموع		٢٤٢٠	٢٥٨٧	٥٠٠٧	١٦٩	١٨١	٣٥٠

*حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨

أداة الدراسة

استخدمت أداتان لجمع البيانات هما: "استبانة مهارات الاتصال" و"مقياس الثقة" (The Omnibus T- Scale). وفيما يأتي عرض لهاتين الأداتين:

- الأداة الأولى: "استبانة مهارات الاتصال": تم بناء هذه الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة الصغير (٢٠٠٣)، ودراسة الكبيسي (٢٠٠٦). وقد تكونت الأداة بصيغتها الأولية من (٥٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مهارات القراءة، ومهارات الكتابة، ومهارات الإستماع، ومهارات التحدث، ومهارات لغة الجسم. وكان عدد البدائل إزاء كل فقرة خمسة بدائل.

صدق الأداة الأولى وثباتها

للتأكد من صدق الأداة الأولى، أُعتمد الصدق الظاهري. فقد وزّعت الاستبانة بصيغتها الأولية على عشرة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية لبيان رأيهم بفقراتها من حيث صلاحيتها للغرض الذي وضعت من أجله. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، من حذف وإضافة وتعديل، أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على المجالات الخمسة نفسها، بمعدل عشر فقرات لكل مجال.

أما ثبات الأداة، فقد تم التأكد منه بإستخدام معادلة كرونباخ الفا (Alpha–Cronbach) لإيجاد الاتساق الداخلي للمجالات. وقد تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (٠,٩٨–٠,٧٠). وتعد مثل هذه القيم مقبولة لهذا النوع من الأبحاث. والجدول رقم (٢) يبين ذلك:

الجدول رقم (٢)
قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة مهارات الاتصال باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

التسلسل	مهارات الاتصال	قيمة معامل الثبات
١	القراءة	٠,٨٧
٢	الاستماع	٠,٧٨
٣	الكتابة	٠,٧٠
٤	التحدث	٠,٨٩
٥	لغة الجسم	٠,٧٥

- الأداة الثانية: "مقاييس الثقة": اعتمد مقياس (The Omnibus T-Scale) الذي بناه هوي وتسكانن موران (Hoy & Tschannen – Moran, 2003) بعد ترجمته إلى اللغة العربية، والتأكد من صحة الترجمة ودقتها بعرضها على ثلاثة من الأساتذة المختصين في اللغة الإنجليزية.

يتكون المقياس من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية هي:

* ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير: ويتكون من ثماني فقرات هي: (١، ٤×، ٧، ٩، ١١×، ١٥، ١٨، ٢٣*).

١- ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء: ويتكون من ثماني فقرات هي: (٢، ٥، ٨×، ١٢، ١٣، ١٦، ١٩، ٢١).

٢- ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء) ويتكون من عشر فقرات هي: (٣، ٦، ١٠، ١٤، ١٧، ٢٠، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦×).

وكان عدد البدائل لكل فقرة ستة، تراوحت بين البديل (لا أُوافق بشدة) الذي أعطى درجة واحدة، والبديل (أُوافق بشدة) والذي أعطى ست درجات.

صدق الأداة الثانية وثباتها

للتحقق من صدق المقياس، تم عرضه على عشرة من المحكمين المختصين في الادارةالتربوية العاملين في الجامعات الاردنية، لتعرَف آرائهم بصدد صلاح فقراته، ومدى ملاءمتها للبيئة الاردنية. وقد أبدى المحكمون موافقتهم على جميع الفقرات من حيث صلاحيتها وملاءمتها. وتم الأخذ بإقتراحات بعض المحكمين المتضمنة تغيير عدد البدائل من ستة إلى خمسة بدائل، بحيث يأخذ البديل (لا أُوافق بشدة) درجة واحدة، والبديل (أوافق بشدة) خمس درجات.

وللتأكد من ثبات المقياس، أُستخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للمقاييس الفرعية الثلاثة. وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٨٧-٠,٧٦). وتعد مثل هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣)

قيم معامل الثبات للمقاييس الفرعية الثلاثة للثقة باستخدام معادلة كرونباخ – ألفا

التسلسل	المقياس الفرعي	قيمة معامل الثبات
١	الثقة في المدير	٠,٨٠
٢	الثقة في الزملاء	٠,٨٧
٣	الثقة في الزبائن (الطلبة والآباء)	٠,٧٦

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وتحديد عينة الدراسة، تم توزيع الاستبانة والمقياس معاً على أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمّان. وقد تم استرجاع (٣٢٥) نسخة، من مجموع (٣٥٠) وبنسبة قدرها (٩٣٪).

– ولتحديد درجة ممارسة مهارات الاتصال، وتعّرف مستوى الثقة في المدارس الثانوية، استخدمت المعادلة الآتية:

مدى الفئة = القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل / عدد المستويات = ٥ – ١ / ٣ = ٤ / ٣ = ١,٣٣

وبذلك يكون المستوى المنخفض من ١ + ١,٣٣ = ٢,٣٣

المستوى المتوسط من ٢,٣٤ + ١,٣٣ = ٣,٦٧

المستوى المرتفع من ٣,٦٨ – ٥

أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فهي :

– المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

– معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

– معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha – Cronbach) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحددت الرتبة ودرجة الممارسة لمهارات الاتصال، وكما مبين في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسةلإجابات المعلمين والمعلمات عن مهارات الاتصال مرتبة تنازلياً

التسلسل	المهارات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	مهارة القراءة	١٠	٤,١٥	٠,٩٣	١	مرتفعة
٢	مهارة التحدث	١٠	٤,١٤	٠,٨٩	٢	مرتفعة
٣	مهارة الكتابة	١٠	٤,٠٣	١,٢٠	٣	مرتفعة
٤	مهارة لغة الجسم	١٠	٣,٩٩	١,٠٢	٤	مرتفعة
٥	مهارة الاستماع	١٠	٣,٨٨	١,٠٦	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٥٠	٤,٠٤	١,٠٢	–	مرتفعة

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مهارات الاتصال بشكل عام بلغ (٤,٠٤) بانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت مهارات الاتصال الخمس بمستوى مرتفع. فقد حصلت مهارة القراءة على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٩٣). وجاءت مهارة التحدث بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٩). أما مهارة الكتابة فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (١,٢٠)، بينما جاءت مهارة لغة الجسم بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (١,٠٢). أما مهارة الاستماع فقد جاءت بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٦).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مهارة فكانت على النحو الآتي:

١- مهارة القراءة: أُستخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وحددت رتبة كل فقرة ودرجة ممارستها، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

الجدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة القراءة مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٧	يركز على الأفكار المهمة عند قراءته التعليمات	٤,٣٤	٠,٨٢	١	مرتفعة
٢	يقرأ بلغة سليمة خالية من الأخطاء	٤,٢٤	٠,٧٣	٢	مرتفعة
٩	يفسّر العبارة التى تحتاج إلى تفسير	٤,١٩	٠,٨٨	٣	مرتفعة
٤	يمتلك طلاقة واضحة في القراءة	٤,١٤	٠,٨٣	٤	مرتفعة
٨	يوَضح المقصود ببعض الكلمات الغامضة	٤,١٤	٠,٩٢	٤	مرتفعة
٦	يتوقف عن القراءة عندما يُطرح سؤال	٤,١١	٠,٩٢	٦	مرتفعة
١	يتميز صوته بالوضوح عند قراءة التعليمات	٤,١٠	١,١٩	٧	مرتفعة
١٠	يجيب عن استفسارات المعلمين في أثناء قراءته للتعليمات	٤,٠٩	١,٠٧	٨	مرتفعة
٥	يعمل على جذب انتباه المعلمين عند قراءته التعليمات	٤,٠٨	٠,٩٩	٩	مرتفعة
٣	يمتلك أُسلوبا شيقاً في القراءة	٤,٠٢	٠,٩٢	١٠	مرتفعة
الدرجة الكلية		٤,١٥	٠,٩٣	–	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع فقرات مهارة القراءة حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٣٤-٤,٠٢) بانحرافات معيارية بين (١,١٩-٠,٧٣) وجاءت الفقرة السابعة التى تنص على "يركز على الافكار المهمة عند قراءته التعليمات" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٢). بينما جاءت الفقرة الثالثة التى تنص على "يمتلك أسلوباً شيقاً في القراءة "بالرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٢). أما الدرجة الكلية لهذه المهارة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٥) بانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

٢- مهارة التحدث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة من فقرات هذه المهارة. والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة التحدث مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣١	يتحدث بلغة واضحة	٤,٤١	٠,٧٧	١	مرتفعة

تابع الجدول رقم (٦)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣٦	متحدث واثق من نفسه	٤,٣٧	٠,٨٠	٢	مرتفعة
٣٧	يتحدث بطلاقة	٤,٢٦	٠,٨٤	٣	مرتفعة
٣٥	يتحدث مع المعلمين بأسلوب متواضع	٤,٢٠	٠,٨٣	٤	مرتفعة
٣٤	يتحدث مع المعلمين بطريقة بسيطة بعيدة عن الرسمية	٤,١٩	٠,٨٥	٥	مرتفعة
٣٢	يلتزم الموضوعية في الحديث	٤,١٧	٠,٩٠	٦	مرتفعة
٣٣	يميل إلى استخدام أُسلوب الاقناع عندما يتحدث مع المعلمين	٤,٠٨	٠,٩٦	٧	مرتفعة
٣٨	يتجنب الإستئثار بالحديث لنفسه	٣,٩٧	١,٠١	٨	مرتفعة
٤٠	يهيء الجو المناسب عند التحدث مع المعلمين	٣,٩٤	٠,٩٩	٩	مرتفعة
٣٩	يتقبل مقاطعة المعلمين له عندما يتحدث	٣,٨٢	٠,٩٩	١٠	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٤,١٤	٠,٨٩	–	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات مهارة التحدث حصلت على درجة ممارسة مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٤١-٣,٨٢) بانحرافات معيارية ما بين (١,٠١-٠,٨٠). وجاءت الفقرة (٣١) التي تنص على "يتحدث بلغة واضحة" بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤١) بانحراف معياري (٠,٧٧). في حين جاءت الفقرة (٣٩) التي تنص على "يتقبل مقاطعة المعلمين له عندما يتحدث" بالرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٣) بانحراف معياري (٠,٩٩).

أما الدرجة الكلية لهذه المهارة فقد كان متوسطها الحسابي (٤,١٤) بانحراف معياري (٠,٨٩) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

٣ – **مهارة الكتابة:** تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة الممارسة لفقرات هذه المهارة والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

الجدول رقم (٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة الكتابة مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٥	يستخدم أسلوباً واضحاً في ايصال التعليمات التحريرية إلى المعلمين	٤,٢٦	٠,٩٠	١	مرتفعة
٢٤	يستخدم المذكرات في تبليغ المعلمين	٤,٢١	٠,٩٨	٢	مرتفعة

تابع الجدول رقم (٧)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٢	يكتب بخط واضح تسهل قراءته	٤,١٨	٠,٩٣	٣	مرتفعة
٣٠	تخلو كتاباته من الأخطاء الإملائية	٤,١٨	٠,٨٨	٣	مرتفعة
٢٦	يعتمد التسلسل المنطقي في تدوين الأفكار	٤,١٧	٠,٨٧	٥	مرتفعة
٢٩	يخلو أسلوبه الكتابي من أي خطأ لغوي	٤,٠٩	٠,٩٣	٦	مرتفعة
٢٧	يبتعد عن استخدام الكلمات التى تحمل أكثر من معنى	٤,٠٦	٠,٩٣	٧	مرتفعة
٢٨	يتجنب الإطالة في الكتابة عند تبليغ المعلمين	٤,٠٦	٠,٩٨	٧	مرتفعة
٢٣	يستخدم لوحة الإعلانات في إيصال التعليمات إلى المعلمين	٣,٨٨	١,١٢	٩	مرتفعة
٢١	يستخدم الحاسوب في إرسال الرسائل التحريرية للمعلمين	٣,١٩	١,٣١	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٤,٠٣	٠,٩٨	–	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات هذه المهارة حصلت على درجة ممارسة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة متوسطة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٦-٣,١٩) بانحرافات معيارية ما بين (١,٣١-٠,٨٧). وجاءت الفقرة (٢٥) التى تنص على "يستخدم أسلوباً واضحاً في إيصال التعلميات التحريرية إلى المعلمين بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٦) بانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (٢١) التى تنص على "يستخدم الحاسوب في إرسال الرسائل التحريرية إلى المعلمين" بالرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,١٩) وانحراف معياري (١,٣١) وبدرجة ممارسة متوسطة. أما الدرجة الكلية للمهارة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة ممارسة مرتفقة.

٤-مهارة لغة الجسم: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم تحديد الرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مهارة لغة الجسم، والجدول رقم (٨) يبين ذلك.

الجدول رقم (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة "لغة الجسم" مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١١	يحرص على الظهور بالمظهر اللائق أمام المعلمين	٤,٤٠	٠,٨٣	١	مرتفعة
١٣	يجلس بطريقة تدل على احترامه للمعلمين	٤,٣٢	٠,٨٨	٢	مرتفعة

تابع الجدول رقم (٨)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٤	يتحدث بنبرات صوت مختلفة تبعا للموقف	٤,١٩	٠,٨٥	٣	مرتفعة
١٢	يصافح المعلمين بحرارة في المناسبات المختلفة	٤,١٥	١,٠٤	٤	مرتفعة
١٥	يستقبل المعلمين في مكتبة بوجه بشوش	٤,١٣	١,٠٣	٥	مرتفعة
١٧	تظهر على وجهه علامات الرضا مهما كانت طبيعة الموضوع المطروح	٣,٩٨	١,٠٦	٦	مرتفعة
١٦	يُحرّك رأسه إلى أسفل عدة مرات لتأكيد فكرة معينة	٣,٩٢	١,٠٢	٧	مرتفعة
١٨	يصاحب حديثة مع المعلمين استخدام حركات اليدين	٣,٩١	١,٠٦	٨	مرتفعة
١٩	يستخدم سبابته لتوكيد بعض الافكار	٣,٥٩	١,٢٢	٩	متوسطة
٢٠	يظهر عليه الارتباك عندما لا يكون متأكداً من الاجابة	٣,٣٣	١,٢٤	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٩٩	١,٠٢	-	مرتفعة

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) أن جميع الفقرات حصلت على درجة ممارسة مرتفعة باستثناء فقرتين حصلتا على درجة ممارسة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية (٤,٤٠-٣,٣٣) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٤-٠,٨٣). وجاءت الفقرة (٤٩) التي تنص على "يحرص على الظهور بالمظهر اللائق أمام المعلمين" بالرتبة الأولى، إذا بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٠) بانحراف معياري (٠,٨٣) في حين جاءت الفقرة (٤٥) التي تنص على "يظهر عليه الارتباك عندما لا يكون متأكدا من الإجابة" بالرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة. أما الدرجة الكلية لهذه المهارة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٩) بانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

٥- مهارة الاستماع: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم تحديد الرتبة ودرجة الممارسة لفقرات هذه المهارة، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

الجدول رقم (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة الاستماع مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١١	يصغي جيدا لما يقوله المتحدث	٤,٢٧	٠,٩٠	١	مرتفعة
١٣	يتجنب السخرية من حديث الآخرين	٤,٢٦	٠,٩٢	٢	مرتفعة

تابع الجدول رقم (٩)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٤	يولي اهتماماً بما ينقله المعلمون من أخبار	٤,١٤	٠,٩٨	٣	مرتفعة
١٢	يتجنب مقاطعة المتحدث إلا عند الاستيضاح	٤,٠٧	١,٠٠	٤	مرتفعة
١٥	يتحدث بعد أن ينتهي المتحدث تماماً	٤,٠٤	٠,٩٠	٥	مرتفعة
١٧	يعطي المتحدث فرصة كافية للحديث	٣,٩٤	١,٠١	٦	مرتفعة
١٦	يُدّون بعض الملاحظات عما يسمعه من المتحدث	٣,٨٤	١,١٦	٧	مرتفعة
١٨	يغلق باب مكتبه عند الاستماع إلى أحد المعلمين	٣,٦٠	١,٢٠	٨	متوسطة
١٩	يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى الآخرين	٣,٤٦	١,١٨	٩	متوسطة
٢٠	يحاول إشعار المعلمين بأنه مشغول عند مقابلته	٣,١٣	١,٣٧	١٠	متوسطة
الدرجة الكلية		٣,٨٨	١,٠٦	–	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات هذه المهارة حصلت على درجة ممارسة مرتفعة باستثناء ثلاث فقرات حصلت على درجة ممارسة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٧-٣,١٣) بانحرافات معيارية ما بين (١,٣٧-٠,٩٠) وجاءت الفقرة (١١) التي تنص على "يصغي جيداً لما يقوله المتحدث" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة. بينما حصلت الفقرة (٢٠) التي تنص على" يحاول إشعار المعلمين بأنه مشغول عند مقابلته" على الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري (١,٣٧) وبدرجة ممارسة متوسطة.

أما الدرجة الكلية لهذه المهارة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٨) بانحراف معياري (١,٠٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثانياً: عرض المتعلقة بالسؤال الثاني

نص هذا السؤال على: "ما مستوى الثقة في المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان من جهة نظر المعلمين".

للاجابة على هذا السؤال، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين، كما حددت الرتبة ومستوى الثقة في المدارس الثانوية، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقة لإجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات الثقة في المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

التسلسل	مجال الثقة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
١	ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير	٨	٣,٦٣	١,١٠	١	متوسط
٢	ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء	٨	٣,٥٨	١,١٦	٢	متوسط
٣	ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء)	١٠	٣,٣٦	١,١٠	٣	متوسط
	الدرجة الكلية	٢٦	٣,٥٢	١,١٢	-	متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الثقة في المدارس الثانوية بلغ (٣,٥٢) بانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت مجالات الثقة الثلاثة بمستوى متوسط. فقد حصل مجال "ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير" على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٠). وجاء مجال " ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,١٦). أما مجال "ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء)" فقد جاء بالرتبة الثالثة والاخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,١٠).

ولتعرّف النتائج المتعلقة بفقرات المجالات الثلاثة للثقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُددت رتبة كل فقرة ومستواها، والجدول رقم (١١) يبيّن ذلك، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج:

الجدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقة لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات المجالات الثلاثة للثقة مرتبة تنازلياً

المجال	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير	١٨	يُعد مدير هذه المدرسة كفيء في عمله	٤,٠٦	٠,٩٥	١	مرتفع
	٧	يثق معلمو هذه المدرسة باستقامة المدير	٣,٩٩	١,٠١	٢	مرتفع
	١	يثق معلمو هذه المدرسة في المدير	٣,٩٧	٠,٩٩	٣	مرتفع
	٩	يعمل مدير هذه المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين	٣,٨٨	١,٠٧	٤	مرتفع
	١٥	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على المدير	٣,٨٤	١,٠٣	٥	مرتفع
	١١	لا يُبدي مدير هذه المدرسة اهتماماً بالمعلمين	٣,٢٩	١,٢٤	٦	متوسط
	٤	يشك معلمو هذه المدرسة بمعظم الاعمال التى يؤديها المدير	٣,٢١	١,٣٢	٧	متوسط
	٢٣	يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين	٢,٨٢	١,٢٢	٨	متوسط

تابع الجدول رقم (١١)

المجال	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
الدرجة الكلية للمجال			٣,٦٣	١,١٠	–	متوسط
ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء	١٣	يؤدي معلمو هذه المدرسة أعمالهم بشكل جيد	٣,٩٥	٠,٨٥	١	مرتفع
	٢	يثق معلمو هذه المدرسة ببعضهم	٣,٨٢	٠,٨٧	٢	مرتفع
	١٢	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على بعضهم حتى في المواقف الصعبة	٣,٧٦	٠,٩٢	٣	مرتفع
	١٩	يُعد معلمو هذه المدرسة منفتحين على بعضهم	٣,٧٣	٠,٩٧	٤	مرتفع
	١٦	لدى معلمي هذه المدرسة ثقة تامة بزملائهم	٣,٧٢	٠,٩٣	٥	مرتفع
	٢١	عندما يخبرك معلمو هذه المدرسة شيئاً ما يمكنك تصديقه	٣,٥٥	٠,٨٩	٦	متوسط
	٥	يحذر معلمو هذه المدرسة من بعضهم	٣,١٦	٢,٦٠	٧	متوسط
	٨	يشك معلمو هذه المدرسة ببعضهم	٢,٩٧	١,٢٠	٨	متوسط
الدرجة الكلية للمجال			٣,٥٨	١,١٦	–	متوسط
ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء)	١٠	يهتم طلبة هذه المدرسة ببعضهم	٣,٦١	١,٩٣	١	متوسط
	٣	يثق معلمو هذه المدرسة بطلبتهم	٣,٦٠	١,٠٠	٢	متوسط
	١٧	يمكن الاعتماد على طلبة هذه المدرسة في إنجاز أعمالهم	٣,٥٨	٠,٩٥	٣	متوسط
	١٤	يعَول على الآباء في هذه المدرسة في التزاماتهم	٣,٤١	٠,٩٧	٤	متوسط
	٦	يثق معلمو هذه المدرسة بالآباء	٣,٤٠	٠,٩٢	٥	متوسط
	٢٠	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي	٣,٣٤	١,٠٢	٦	متوسط
	٢٢	يعتقد معلمو هذه المدرسة بأن الطلبة متعلمون اكفياء	٣,٣٠	١,٠٩	٧	متوسط
	٢٥	يصدق معلمو هذه المدرسة ما يقوله الآباء لهم	٣,٢٦	١,٠١	٨	متوسط
	٢٤	يعتقد معلمو هذه المدرسة بأن معظم الآباء يؤدون عملاً جيداً	٣,١٧	١,٠١	٩	متوسط
	٢٦	يُعد طلبة هذه المدرسة كتومين	٢,٩٧	١,١٥	١٠	متوسط
الدرجة الكلية للمجال			٣,٣٦	١,١٠	–	متوسط

١. مجال ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير:

يتبين من الجدول رقم (١١) أن فقرات هذا المجال حصلت على مستويات للثقة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٠٦-٢,٨٢) بانحرافات معيارية ما بين (١,٣٢-٠,٩٥). وقد جاءت الفقرة (١٨) التي تنص على "يُعد مدير هذه المدرسة كفي في عمله" بالرتبة الأولى، إذا بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٦) وانحرافها المعياري (٠,٩٥) وبمستوى ثقة مرتفع. وحصلت الفقرة (٢٣) التي تنص على "يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين" على الرتبة الثامنة والأخيرة، بمستوى حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٢٢) وبمستوى ثقة متوسط.

أما الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٣) بانحراف معياري (١,١٠) وبمستوى ثقة متوسط.

٢. مجال ثقة اعضاء هيئة التدريس في الزملاء:

يبدو من الجدول رقم (١١) أن مستويات الثقة لفقرات هذا المجال كانت بين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٩٥-٢,٩٧) بانحرافات معيارية ما بين (٢,٦٠-٠,٨٥). وقد جاءت الفقرة (١٣) التي تنص على "يؤدي معلمو هذه المدرسة أعمالهم بشكل جيد بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٥) بمستوى ثقة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (٨) التي تنص على "يشك معلمو هذه المدرسة ببعضهم" بالرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (١,٢٠) وبمستوى ثقة متوسط.

أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٨) بانحراف معياري (١,١٦) وبمستوى ثقة متوسط.

٣. مجال ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء):

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن مستويات الثقة لفقرات هذا المجال حصلت على مستوى ثقة متوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٦١-٢,٩٧) بانحرافات معيارية ما بين (١,٩٣-٠,٩٢). وقد جاءت الفقرة (١٠) التي تنص على "يهتم طلبة هذه المدرسة ببعضهم" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,٩٣) وجاءت الفقرة (٢٦) التي تنص على "عد طلبة هذه المدرسة كتومين" بالرتبة العاشرة والأخيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٧) وانحرافها المعياري (١,١٥).

أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٦) بانحراف معياري (١,١٠) وبمستوى ثقة متوسط.

ثالثاً: عرض نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص هذا السؤال على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة العاصمة عمّان لمهارات الاتصال ومستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مهارات الاتصال ومستوى الثقة في المدارس الثانوية بشكل عام، وبين المجالات الخمسة لمهارات الاتصال، والمجالات الثلاثة للثقة. والجدول رقم (١٢) يبين ذلك:

الجدول رقم (١٢)
قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مهارات الاتصال ومستوى الثقة بشكل عام، وبين مجالات الاتصال الخمسة ومجالات الثقة الثلاثة

مستوى الثقة / مهارات الاتصال	الثقة في المدير	الثقة في الزملاء	الثقة في الزبائن (الطلبة والآباء)
مهارة القراءة	٠,٥٠	٠,٢٩	٠,٢٤
مهارة الاستماع	٠,٣٤	٠,٢٧	٠,٢٨
مهارة الكتابة	٠,٣٨	٠,٣١	٠,٢٨
مهارة التحدث	٠,٥١	٠,٢٧	٠,٢٢
مهارة لغة الجسم	٠,٣٢	٠,٣٣	٠,٣٧

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١ ≥α) بين جميع مهارات الاتصال الخمسة مع جميع مجالات الثقة الثلاثة. وقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون ما بين (٠,٥١) للعلاقة بين مهارة التحدث ومجال الثقة في المدير، و(٠,٢٢) للعلاقة بين مهارة التحدث ومجال الثقة في الزبائن (الطلبة والآباء).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من مهارات الاتصال الخمس، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,١٥ – ٣,٨٨) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٠ – ٠,٨٩) وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذه المهارات بأنواعها المختلفة مهمة وضرورية للعمل الإداري، إذ يتم عن طريقها نقل الأفكار وتبادلها بين جميع العاملين في المدرسة، مما يسّهل تجاوز العقبات، وتذليل الصعوبات، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ذلك أن الاتصال ومهاراته تعد من الوظائف الرئيسة لمدير المدرسة، يتمكن من خلالها بلوغ غاياته بإستخدام نوع من القيادة الفاعلة والمؤثرة في العاملين، ولذا عُدّ الاتصال عملية إدارية أساسية وضرورية لإنجاز المهمات التربوية والإدارية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكبيسي (٢٠٠٦).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص هذا السؤال: ما مستوى الثقة في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول رقم (١٠) أن مستوى الثقة في المدارس كان متوسطاً بشكل عام ولكل مجال من مجالات الثقة الثلاثة. وقد يستدل من هذه النتيجة شيوع الثقة بين المديرين والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلبة والآباء. وقد يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة الإيجابية القائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير بين المدير والمعلمين والطبة والآباء. وربما تعزى هذة النتيجة إلى استقامة المدير وحسن تصّرفه في المواقف المختلفة داخل المدرسة، أو قد يكون إشراك المدير للمعلمين في عملية صنع القرار عاملا رئيساً وراء هذه النتيجة. ونظراً لأن الثقة عنصر أساس في العلاقات الإنسانية، يشعر المعلمون من خلالها بالاطمئنان وحسن الظن بالآخرين، فلا بد من الإرتقاء بمستواها، لأن ذلك من شأنه أن يزيد فاعلية المعلمين، ويرفع من إمكاناتهم، ويحقق مزيداً من النتائج الإيجابية للعملية التربوية ويشيع جواً من العلاقة الودية الصادقة بين جميع العاملين في المدرسة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة موي وهنكن وايجلي(Moye, Henken & Egley, 2005)، ودراسة مايل وهوتي (Maele & Houtte, 2009)، ودراسة معايعة وأندراوس (٢٠٠٩) والتي جاءت نتائجها مرتفعة من حيث مستوى الثقة.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث

نص هذا السؤال: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال ومستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول رقم (١٢) وجود علاقات ارتباطية ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١) بين درجة ممارسة جميع مهارات الاتصال الخمس ومستوى الثقة للمجالات الثلاثة. وقد يستدل من هذة النتيجة أن أية مهارة من هذه المهارات تكون فاعلة في تحقيق مستوى معين من الثقة. وقد يُعزى ذلك إلى تمّكن المديرين من استخدام هذه المهارات بكفاءة، فضلاً عن مقدرتهم على إيصال الرسالة واضحة مفهومة، مما قد يساعد على رفع مستوى الثقة بين المديرين والعاملين الآخرين، أو الذين تهمهم العملية التربوية من الآباء وأولياء الأمور.

وإذا كانت الثقة بمثابة استعداد شخصي يُعبر عنه بالامتثال لتوجيهات المسؤول الإداري،

الذي يمكن الاعتماد عليه، فضلاً عن كونها شعوراً ذاتياً بالاطمئنان والأمان والتفاؤل. فلا بد من توكيد مفهوم الثقة وبيان أهميته في العمل الإداري التربوي التعاوني باستخدام إحدى مهارات الاتصال. وحيث أن النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة هذه المهارات ومستوى الثقة، فإن الميل إلى اختيار أي من هذه المهارات قد يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه مدير المدرسة، أو ربما يتوقف ذلك الاختيار على رغبة المدير بتفضيل استخدام مهارة على أخرى.

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التى تم التوصل إليها يستنتج بأن أية مهارة من مهارات الاتصال الخمس تؤثر في مستوى الثقة سواء ثقة المعلمين في المدير، أم ثقة المعلمين في زملائهم، أم ثقة المعلمين في الطلبة والآباء.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصى بتنظيم دورات تدريبية للمديرين والمعلمين تركّز على ماهية الثقة وأهميتها في العملية التربوية.

المقترحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يُقترح الآتي:

١- إجراء دراسة لتعّرف علاقة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بدافعية المعلمين واتجاهاتهم نحو المهنة.

٢- إجراء دراسة لتعّرف الأسباب الكامنة وراء المستوى المتوسط للثقة في المدارس الثانوية الأردنية.

المراجع

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٢). **الإدارة التعليمية الحديثة، وإدارة المكاتب**. عمّان: مطابع المؤسسة الصحفية الاردنية.

الخشروم، محمد، ومرسي، نبيل محمد. (١٩٩٩). **إدارة الأعمال: المبادىء، المهارات، والوظائف**. الرياض: مكتبة الشرقاوي.

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

دياب، اسماعيل محمد، (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الصغير، كليب أحمد، (٢٠٠٣). **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الاردن.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨). **الإدارة والأعمال**، (ط٢). عمّان: دار وائل للنشر.

عريفج، سامي سلطي، (٢٠٠٤). **الإدارة التربوية المعاصرة**، (ط٢). عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكبيسي، نورة عبدالله، (٢٠٠٦). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الاردن.

محاسنة، حسن نايف، (٢٠٠٧). **السلوك القيادي للأكاديميين الأردنيين في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة بإتخاذ القرارات مع أعضاء هيئة التدريس، وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الاردن.

مرسي، محمد منير، (١٩٩٩). **الإدارة المدرسية الحديثة**. القاهرة: عالم الكتب.

معايعة، عادل سالم، وأندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ١٠(٤)، ٨٧ – ١١٦.

منصور، هالة، (٢٠٠٠). **الاتصال الفعال: مفاهيمه، وأساليبه، ومهاراته**. الإسكندرية: المكتبه الجامعية.

Adams, C.M (2008). Building trust in schools: A review of empirical Evidence, In Hoy, W.K & Di Paola, M. (Eds.), *Improving schools: Studies in leadership and culture,* Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Armstrong, D. F. (2001). *A study of gender and cultural effects on communication satisfaction using electronic mail,* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of La Verne.

Bell, M. S., (2005). *The relationship among selected demographic variables, school settings, attendance in leadership academies, and self-perceptions of secondary school principals* (Unpublished Doctoral Dissertation), Louisiana

Technology University.

Bhattacherjee, A. (2002). "Individual trust in on-line firms: Scale development and initial test", *Journal of Management Information System, 19* (1), 211 – 241.

Bryke, A. S. & Schneider, B. (1996). Social trust: A moral resource for school improvement, (Report No. R117Q 00005 – 95) Wisconson Center for Education Research, *Center on Organization and Restructuring of Schools*.

Bryke, A. S. & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement,* New York: Russel Sage Foundation.

Clutterbuck, D. & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report, *Journal of Communication Management, 6*(4), 351– 354.

Costley, D. L. & Todd, R. (1983). *Human relations in organizations,* 2nd ed., New York: West Publishing Co.

Forsythe, P.B., Barnes, L. L. B. & Adams, C.M. (2006). Trust –effectiveness patterns in schools, *Journal of Educational Administration, 44,* I(2), pp. 122 – 141.

Geist, I, & Hoy, W. K. (2004). *Cultivating a culture of trust: Enabling school structure, teacher professionalism and academic press,* unpublished working paper, Ohio State University, Columbus, OH.

Goddard, G.D, Tschannen- Moran, M. & Hoy, W.K (2001). A multi-level examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools, *The Elementary School Journal, 102* (1), 3-17.

Goddard, R. D., Salloum, S. J. & Berebitsky, D. (2009). Trust as a mediator of the relationships between poverty, racial composition and academic achievement, *Educational Administration Quarterly, 45* (2), 292 – 311.

Hoffman, J. Sabo, D. Bilss, J. & Hoy W.K. (1994) Building a culture of trust, *Journal of School Leadership, 4*, 484 – 501.

Hoy, W.K., Tschannen – Moran, M. (1999)- Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools, *Journal of School Leadership, 9,* 184 – 208.

Hoy, W.K., Tschannen – Moran, M. (2003). *The conceptualization and measurement of faculty trust in schools,* In Hoy, W.K. & Miskel, C.G. Studies in leading and organizing schools, (pp. 181-208), Greenwhich, CT: Information Age Publishing.

Lenz, P. A. (2005). *Teacher – school board member trust relationships, an their perceived influence on school effectiveness,* school of education: Duquesne University.

Maele, D.V. & Houtte, M.V. (2009). Faculty trust and organizational school characteristics, *Educational Administration Quarterly, 45*(4), 556-589.

Moy, M. J., Henkin, A. B. & Egley, R. J. (2005). Teacher- principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust, *Journal of Educational Administration, 43*(I3), pp. 260 – 277.

Nogoda, O. E. (2008). Procedural Justice and trust: The link in the transformational leadership– organizational outcomes relationships, *International Journal of Leadership Studies, 4*(1), pp. 82 -100.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z:* How American business can meet the Japanese challenge, reading, MA: Addison – Wesley.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust, *Journal of Educational Administration, 39*(4),pp. 304-331.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development, *The Academy of Management Review, 26*(3), 377-396.