



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في
محافظة الداخلية بسلطنة عمان

إعداد

سامية سعيد محمد البدري

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص:

إدارة تعليمية

لجنة الإشراف

د/ حسام الدين السيد (مشرفاً رئيساً)

د/ عبد العزيز المعايطة (مشرفاً) أ.د/ عبد المجيد بنجلالي (مشرفاً)

2016

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

قائمة المراجع

ملاحق الدراسة

الإهداء

إلى من ربياني صغيرا.. واحترماني كبيرا..
إلى ريحانتي قلبي .. والدي الغالي وأمي الحبيبة
إلى من ساندني ووقف بجانبني.. زوجي الغالي
إلى زهرتي حياتي ... شذا العطر وشاذان الأمل
إلى سندي وعزوتي.. إخوتي وأخواتي وأهلي.
إلى كل طامح وباحث عن المعرفة...
أهديكم عملي المتواضع هذا

الباحثة

الشكر والتقدير

لا يسعني في هذا المجال ان أشكر الدكتور حسام الدين السيد إبراهيم على كل ما بذله لي من إرشاد وتوجيه ووقت من اجلي، كذلك الدكتور عبد العزيز المعايطه والدكتور عبد المجيد بنجلالي لإشرافهما على الرسالة، كما أشكر لجنة المناقشة والتقييم وعلى رأسهم الدكتور محمود خورشيد، والدكتور علي خميس علي، والدكتور حليس محمد العريمي، وايضا أتوجه بخالص الشكر الجزيل لإدارة مدرسة سيجاء لتعليم الأساسي وعلى رأسهم الاستاذة الفاضلة رحمة الهدابي، والفاضلة مايدة البوسعيدى، والأستاذة شيخة عبدالله الفارسي ، ولا أنسى زميلاتي الفاضلات على مجهودهن معي، والشكر موصول للفاضلة ناجية الصبيحية على مراجعتها اللغوية للرسالة، ولأسرة العلوم بالمدرسة الأستاذتين ندا اليعربيه وهدي الحضرمية، وكما أخص بوافر الشكر الجزيل للأستاذة بشرى الرواحية على كل ما بذلته معي من مجهود، وأشكر كل من أعطاني جزءا من وقته، وكل من شجعتني في عمل هذه الرسالة وإكمالها على الوجه الأمثل.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
3	مشكلة واسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
8	الأدب النظري

8	أولاً: مبحث أنماط الاتصال الإداري
9	مفهوم عملية الاتصال
9	أهمية الاتصال الإداري
11	عناصر عملية الاتصال
16	متطلبات الاتصال الناجح
17	مهارات الاتصال
18	وسائل اتصال المدير بالمعلم
18	أنماط الاتصال الإداري
27	معوقات الاتصال الإداري
28	ثانياً: مبحث الرضا الوظيفي
28	مفهوم الرضا الوظيفي
30	أهمية الرضا الوظيفي
30	نظريات الرضا الوظيفي
34	أنواع الرضا الوظيفي
35	محددات الرضا الوظيفي
35	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
37	الرضا الوظيفي للمعلمين
38	الدراسات السابقة
38	المحور الأول: دراسات تناولت أنماط الاتصال الإداري
43	المحور الثاني: دراسات تناولت الرضا الوظيفي
50	التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
55	منهج الدراسة
55	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
56	أداة الدراسة
58	صدق الأداة
58	ثبات الأداة
59	متغيرات الدراسة
59	إجراءات التطبيق
60	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
61	مقدمة
61	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
67	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
71	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
77	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
83	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

91	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
93	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
96	التوصيات
قائمة المراجع	
98	المراجع باللغة العربية
103	المراجع باللغة الانجليزية
106	ملاحق الدراسة
122	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج هارولاد لاسويل للاتصال	1
13	نموذج شانون وويفر	2
14	نموذج ولبر شرام	3
14	نموذج دانسن	4
21	نمط العجلة للاتصال	5
22	شكل نمط الاتصال الدائري	6
22	شكل نمط الاتصال السلسلي	7
23	شكل نمط الاتصال النجمة	8

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة.	56
2	معاملات الثبات لأنماط الاتصال الإداري.	58
3	معاملات الثبات لمجالات الرضا الوظيفي	59
4	حدود فئات المقياس وطريقة تفسير استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.	61
5	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لأنماط الاتصال الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	62
6	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الإداري بناء على اتجاهات مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	63
7	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الكتابي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	64
8	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الشفهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	65
9	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال من خلال لغة الجسد مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-TEST) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي	68
11	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير الخبرة التدريسية	69
12	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير المؤهل التعليمي	70
13	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير المرحلة التدريسية	71

72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	14
73	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	15
74	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور الأجور والحوافز مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	16
75	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور ظروف وبيئة العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	17
76	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور الاستقرار الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	18
77	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور التنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	19
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-TEST) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي	20
79	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الخبرة	21
80	اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية في محور الأجور والحوافز حسب متغير الخبرة	22
81	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل التعليمي	23
82	اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية في محور الاستقرار الوظيفي حسب متغير المؤهل التعليمي	24
83	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المرحلة التدريسية	25
84	معامل ارتباط بيرسون بين انماط الاتصال الإداري ومحاور الرضا.	26

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	110
2	استبانة الدراسة بصورتها الأولية	111
3	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	119
4	خطاب تسهيل مهمة باحث	125
5	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	126

ملخص الدراسة

أنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية
بسلطنة عمان

إعداد الطالبة: سامية سعيد محمد البدري

لجنة الإشراف :

د. حسام الدين السيد (مشرفاً رئيساً)

د. عبد العزيز المعايطة (مشرفاً) أ.د. عبدالمجيد بنجلالي (مشرفاً)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (258) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

❖ أن استخدام مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري جاء بدرجة كبيرة في مختلف مدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متغيرات النوع الاجتماعي، و الخبرة، و المؤهل التعليمي، والمرحلة التدريسية، وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري.

❖ وجود مستوى كبير من الرضا الوظيفي للمعلمين في مختلف مدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي و متغيرات النوع الاجتماعي، و المرحلة التدريسية، والخبرة، المؤهل التعليمي.

❖ وجود علاقة طردية عالية بين المجموع الكلي لأنماط الاتصال الإداري والمجموع الكلي لمحاور الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.603).

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

✓ التخطيط لتصميم وتنفيذ برامج وورش عمل في أنماط الاتصال الإداري لمدرء المدارس، ومتابعتها لمعرفة أثر التدريب على المدرء، وكذلك مدى أثر ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين.

- ✓ تعزيز انماط الاتصال الإداري من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، والأنشطة ألا منهجية من ندوات علمية وثقافية، ورحلات ترفيهية.
- ✓ تقويم عملية الاتصال في داخل المنظومة التعليمية، للوقوف على أسباب تقدمها والصعوبات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع (العمارة، 2002)، سواء أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربية أو تعليمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وأي إدارة تحتاج إلى نظام اتصالات فعال بها حتى يتم العمل فيها بصورة مناسبة، لذلك تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات بمختلف أنواعها إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات، إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك خطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة (المصري، 2000).

كما يعتبر العاجز ونشوان (2004) العملية التعليمية تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري لها والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية. وتعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة تعليمية ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، أن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد

العاملين في تلك المؤسسة من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة، الاتصالات الفعالة كذلك تلعب أدوارا مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة .

كما يؤكد ابو سمرة (2009) على حاجة المؤسسات إلى نظام اتصالات فعال بها حتى يتم العمل فيها بصورة جيدة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اجتماعيا و اقتصاديا و حضاريا.

حيث أن أهمية الاتصالات تكمن بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، ويحدث عكس ذلك، إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة (المصري، 2002).

وأن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين في تلك المؤسسة من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة (العيثيمين، 1993)، كما يساهم ذلك ضمان بقاء المؤسسة لفترة طويلة، ويستطيع ان تواكب التغيرات والتطورات التي تجري في العالم من حولها، وكذلك يذكر أبو سمرة (2009) أن الاتصالات الفعالة تؤدي أدوار مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة ولما لهذه الاتصالات من أهمية بالغة في حياتنا اليومية.

وبيين الشرايدة (2010) أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس، من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية، حيث يمثل مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة ولا يتأتى الرضا الوظيفي لأي فرد إلا إذا كانت بيئة العمل التي يعمل بها تتوفر بها الحاجات التي تحقق له الراحة والإنسجام مع عمله، وتختلف هذه الحاجات من فرد لآخر

بعضهم يحتاج تلبية الحاجات النفسية، والبعض حاجات مادية، وغيرهم حاجات إجتماعية وغيرها من الحاجات التي يبحث عنها كل فرد في أي مجتمع كان، عاملا أساسيا من عوامل أمن واستقرار، وثقة المعلم بنفسه، وفي علاقته بالآخرين، وأن عدم رضاه سوف ينعكس سلبا على مستوى إنتاجه التعليمي، وبالتالي سوف يوجد ذلك مستوى تحصيلي متدني لطلبته، مما يؤثر سلبا على تنمية المجتمع.(المالكي ، 2007)

ويعد الرضا الوظيفي كذلك من القضايا الحيوية التي تواجه الإداريين والمعلمين على حد سواء، ولعل المعلمين هم الأكثر حاجة لدرجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، تشعرهم بالأمان والراحة، حيث دورهم أساسي في عمليات التطوير والتحسين، لذلك لابد أن يتوفر لهم العوامل والظروف الملائمة لنجاح عملهم المدرسي أثناء تعاملهم المباشر مع محور العملية التعليمية وهم الطلبة، والذي يسعى الجميع إلى زيادة نموهم وتطورهم، بإعتبارهم أهم مخرجات العملية التعليمية (الرواس ،2013)، ولعل بالطبع الاتصال الإداري من العوامل والظروف التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

كما يشير منصور(2010) إلى أن توفير الظروف الملائمة للنمو المهني للعاملين، من تقديم مكافآت مادية ومعنوية، وكذلك تقدير للكفاءات العلمية، وتقديم التسهيلات التقنية المختلفة، كل ذلك من شأنه أن يدفع بعجلة الإنتاج إلى الإمام ويزيد من نسبته.

ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام كبير من شرائح المجتمع المختلفة، وخاصة الباحثين في المجال التربوي، لما له من أثر بالغ في رفع الروح المعنوية، وتحقيق التوافق النفسي للمعلمين، وإرتفاع مستوى إنتاجهم، وإنخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة المدرسة (الرواس ،2013)، مثل دراسة ساندي (Sandy,2010) التي هدفت إلى معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمين المرحلة الابتدائية في ولاية كارولينا الشمالية، وكذلك دراسة خليل وشريبر(2008) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال الملاحظة الميدانية للباحثة، حيث تعمل في الحقل التربوي، والتي تشير إلى أن أنماط الاتصال الإداري التي يستخدمها مدير المدرسة تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك وجود تنوع في أنماط الاتصال المستخدمة، وكخطوة إجرائية لتحقيق من المشكلة أجرت الباحثة دراسة استطلاعية وزعت على (20) معلمة وإدارية، وقد أشارت الدراسة إلى أهمية موضوعي الرضا الوظيفي وأنماط الاتصال الإداري، فقد أكدت دراسات الفارسي (2001)، والفارسي (2009)، والمنجية (2003)، ودراسة القاسمية (2000) على أن يمثل مدير المدرسة محور الاتصالات الإدارية التي تتم في سلك التربية والتعليم أو ما يتعلق به، فهو يمثل حلقة الوصل بين العاملين في داخل المدرسة من معلمين وإداريين وكذلك بين المدرسة والمجتمع الخارجي، والمدرسة ووزارة التربية والتعليم لذا لا بد أن يكون مدير المدرسة ملم بأنماط الاتصال المختلفة، وكذلك لديه القدرة على ممارستها عند حاجتها للأنماط.

وعندما يتقن مدير المدرسة هذه الأنماط ينعكس ذلك إيجابا على العاملين في البيئة التعليمية بشكل خاص من معلمين وطلاب وعاملين، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما يعني تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير، و يمنحها دوام البقاء والاستمرار والتطور والرقى، وقد أشارت الكثير من الدراسات على أهمية الرضا الوظيفي للعاملين مثل دراسات (الرواسية، 2013)، والعريمي (1998).

وحيثما نبحت في الواقع نجد أن الدراسات أشارت إلى وجود مستوى رضا وظيفي متوسط لدى المعلمين، وقد اتفقت دراسات الكندي (2012) والرواسية (2013) مع هذه النتيجة، وقد بذلت السلطنة اهتماما كبيرا في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين العمانيين، حيث صدر المرسوم السلطاني رقم 2008/37، لتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي وإلى القرار الوزاري رقم 2008/79 باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية وتحديد اختصاصاتها، فقد تم إنشاء دائرة خاصة لرعاية الموظفين تحت مسمى رعاية الموظفين، والتي من أهم أهدافها تعزيز الرضا الوظيفي لدى جميع منتسبي وزارة التربية والتعليم، وتقديم كافة الوسائل التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لمنتسبي هذه الوزارة (الحوسنية، 2014)، ولأهمية هذا الموضوع

فقد أوصت دراسات الفارسي (2001)، والمنجية (2003)، على ضرورة دراسة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

وسوف تتصدى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ❖ ما أنماط الاتصال الإداري التي يستخدمها مديري مدارس محافظة الداخلية؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة واقع أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، المرحلة الدراسية ؟
- ❖ ماواقع الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الداخلية ؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة حول واقع الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع ، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي ، المرحلة الدراسية ؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية ؟

أهداف الدراسة:-

- استكشاف واقع أنماط الاتصال الإداري التي يستخدمها مديرو مدارس محافظة الداخلية.
- التعرف على مدى وجود فروق إحصائية بين أنماط الإتصال الإداري تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والمرحلة التدريسية.
- استكشاف واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة الداخلية .
- التعرف على مدى وجود فروق إحصائية حول واقع الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والمرحلة التدريسية.
- استكشاف وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية.

أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفيد في التعرف على واقع أنماط الاتصال الإداري المتبعة لدى مدراء المدارس في مدارس المحافظة، مما يفسح المجال نحو تحسين وتطوير إدارة المدارس بصورة فاعلة مما يعطي مخرجات عالية الجودة، كما تلقي هذه الدراسة الضوء على واقع أنماط الاتصال الإداري المتبعة لدى مدراء مدارس المنطقة وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين، مما يسهم ذلك في تفعيل العملية التعليمية بشكل أفضل وجيد مما يعكس أثرا على المستوى التحصيلي للمخرجات، وبالتالي يساهم في خدمة ورفع مستوى الوطن، وأيضا التعرف على المناخ التعليمي المدرسي في السلطنة وأثره على دافعية العمل لدى المعلمين.

كما سوف تسهم الدراسة في التعرف على الحاجات الحقيقية للمعلمين من أجل تحسينها وتطويرها، و التعرف على الجو النفسي والأنفعالي المرتبط بعمل المدرسين من أجل تحسينه، بالإضافة إلى التعرف على نوع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية والمدرسية للمعلمين، وسوف تسهم في خدمة دراسات أخرى ترتبط بمجال المعلمين وتطويرهم.

حدود الدراسة:-

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1- الحدود الموضوعية :

اقتصرت على الاتصال الإداري والرضا الوظيفي في ضوء محاور الدراسة.

2- الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2013\2014.

3- الحدود المكانية:

تضمنت مدارس التعلم الاساسي وما بعد الاساسي في محافظة الداخلية.

4- الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.

مصطلحات الدراسة:-

1- الاتصال الإداري :

يعرفه الطراونه بأنه "عملية التفاعل تتم بين المرسل والمستقبل وتحدث عندما يحاول شخص او جهة ما رسالة إلى جهة أخرى المستقبل ويستجيب لها بشكل يرضي المستقبل" (الطراونه، 2012: 166)، ويعرفه العمایرة (2002: 131) على "أنه إحاطة الآخرين

بأمور أو اخبار أو معلومات جديدة هدفها التأثير في السلوك أو توجيهه في وجهة معينة سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات".

وتعرف الباحثة الاتصال الإداري بأنه "عملية ديناميكية تفاعلية تحدث بين مرسل ومستقبل باستخدام وسائل مختلفة مثل نبرات الصوت أو الحركات الجسدية أو لغة كتابية أو نظرات الوجه بهدف إيصال رسالة واضحة لتحقيق هدف ما"

2- الرضا الوظيفي :

يعرفه الأغبري (2002: 169) "الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني"، وكذلك يعرفه حويحي (2008: 12) بأنه "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه، وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها".

وتعرفه الباحثة أنه "مجموعة من المشاعر سواء السلبية أو الإيجابية والاتجاهات تتكون لدى الفرد اتجاه العمل الذي يقوم به".

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرض الأدب النظري والدراسات السابقة وتضمن مبحثين، الأول أنماط الاتصال الإداري، والثاني الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مع التعقيب عليها، وذلك على النحو الآتي:

*الأدب النظري:

وسوف يتم عرض الأدب النظري على النحو الآتي:

المبحث الأول؛ أنماط الاتصال الإداري:

أولاً؛ مفهوم الاتصال:

تشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني (communication) وتعني مشترك، وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة (common) أي شائعاً ومألوفاً، ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال، على أنه هو "إحاطة الآخرين بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة هدفها التأثير في السلوك أو توجيهه في وجهة معينة سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات" (العمامرة، 2002: 131) كذلك هي تعني "عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما" (حجاب ، 2007: 20).

ويعرفه الصيرفي (2007: 15) "الاتصال على أنه ضرورة إنسانية واجتماعية، والاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعة والمؤسسات الاجتماعية".

ويعرفه وليام نيومان (William Newman) أنه "تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين فأكثر" (الصيرفي ، 2007: 15).

في حين يعرفه تشارلز كولي عالم الإجتماع الشهير كما ورد في حجاب (2007:20) بأنه هو "الميكانيزم الذي أمكن من خلاله العلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تتربط وتتقل عبر الزمان بواسطة وسيلة للإرسال".

كما يعرفه جورج ليندبرج بأنه "التفاعل بواسطة الرموز والإشارات والتي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي" (حجاب ، 2007 :20).

ويعرفه ربيع (2008:13) بأنه هو "وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة. وهو كذلك عملية من أجل الإجابة على الأفكار".

والاتصالات بمعناها العام كما أوضحها فرج (2009:3) "هي المشاركة والنقل مع الآخرين وهي من الأهمية بمكان حيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي".

ويعرفه الشحي(2010:19) بأنه "عملية اجتماعية تتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار، وإصدار التعليمات بأساليب حكيمة، بهدف التأثير على الاتجاهات والسلوك، وتحقيق الأهداف، وتنمية أواصر المحبة والتفاهم والأنسجام".

وتعرفه الباحثة بأنه "عملية ديناميكية تتم بين شخصين أو أكثر، يقوم أحدهم بتوصيل رسالة ما أو فكرة ما إلى الآخر باستخدام الرموز والإشارات والكلمات وجميع حركات الجسد، من أجل إيصال الرسالة بشكل واضح وبلغ".

ثانياً؛ أهمية الاتصال الإداري :-

تعتبر الاتصالات في أي منظمة هي همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كبر حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات (فرج ،2009)، و تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، كما أنه يرفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (كنعان ،2002).

كذلك تعتبر عملية الاتصال هي المحك الرئيس للتفاهم أو التخاطب بين إنسان وأخيه الإنسان، أو بين الإنسان والآلة و الكمبيوتر، أو بين الأجهزة فيما بينها (الأغبيري، 2006)، وهي أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمنشآت مع بعضها واستطاعت احراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا، واجتماعيا، وحضاريا، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية، والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على مختلف العصور (غباين ، 2009)، وأيضا تعتبر عملية الاتصالات العصب الحيوي للمنظمة، إذ هي التي تبعث الحياة في أطرافها وتدفعها اقترابا نحو الهدف، فعدم وجود نظام فعال للاتصالات يجعل المنظمة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل.

لذلك تظهر أهمية الاتصالات الإدارية حسب ما يراه زويل (2010) بشكل كبير في الأحوال التالية :-

- عند التخطيط ورسم السياسات: حيث تبدو الحاجة ماسة للبيانات والمعلومات الواجب تدفقها في اتجاه مراكز التخطيط لإعداد الخطط اللازمة.
- عند بداية التنفيذ للخطة: تبدو أيضا الحاجة الماسة للاتصالات لتوصيل الخطط لجميع مواقع التنفيذ ومعرفة كل وحدة إدارية لواجباتها ودورها في تنفيذ الخطة.
- لنقل وجهات نظر الإدارة للعاملين: وذلك لتخفيف من حدة المقاومة عند تغيير نظم العمل أو مواعيد العمل .
- لنقل وجهات نظر الإدارة للعاملين: وذلك لتخفيف من حدة المقاومة عند تغيير نظم العمل أو مواعيد العمل .
- لإحكام الرقابة: وذلك عن طريق التقارير الإخبارية والتحليلية المختلفة، دورية أو فترية.

- لخلق جو من التفاهم: مع العاملين وبناء صرح العلاقات الإنسانية.
- ويرى شحادة (2008) أن الاتصال له أهمية كبرى في العملية التربوية تتمثل في الآتي:
- تبدو أهمية الاتصال وخطورته في إدارة المؤسسات التربوية واضحة وجلية، لكونه عملية أساسية وهامه، في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، وتساعد الإداريين في المؤسسات على فهم أهداف وواجبات المدرسة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- ويعد الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق أهداف الإدارة التربوية وبأعلى مستويات.

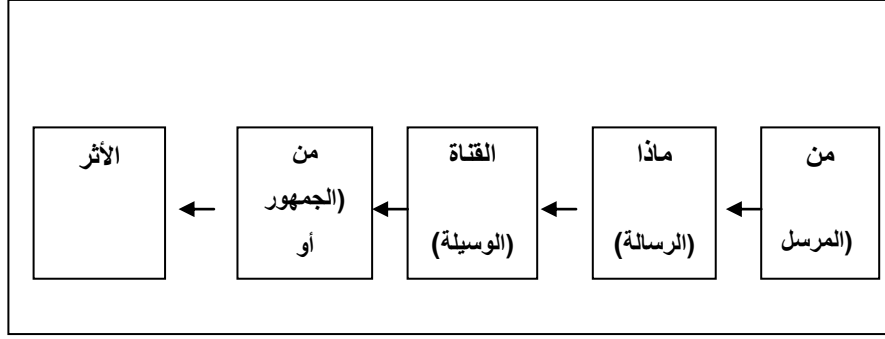
- جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة التربوية هم الأفراد العاملون المنتجون لبناء المجتمع، لذا كان إتقان الاتصال الفعال لإدارة الجامعة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين إدارة وأعضاء هيئة التدريس، وبين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم، وبناء مثل هذه العلاقات يزيد من قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة.
- أن العمل التربوي بكل جوانبه، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والعاملين فيها وطلابها على حد سواء، لا يمكن أن يتحقق دون اتصال فعال إيجابي بين إدارة المدرسة وطلبتها، وبين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وترجع الأهمية الكبيرة للاتصال إلى كون أطراف العملية التربوية في المدرسة يستغرقون الجزء الأكبر من وقتهم في الاتصالات.

ثالثاً؛ عناصر عملية الاتصال الإداري :-

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات القائمة بينها، ويعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للاتصال ويتكون من المتحدث، والقضية، وكلام، والمستمع ، وتختلف هذه النماذج من حيث التعقيد والبساطة، وتم تقسيمها تبعاً لذلك إلى نماذج أحادية الإتجاه أو بسيطة ونماذج مركبة (بوغليطة و كورتل ، 2011).

أ- **النماذج البسيطة:** تتميز هذه النماذج بكونها تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، ومن أمثلتها:

*- **نموذج هارولد لاسويل:** قدم هارولد نموذجاً عن الاتصال في عام 1948م، وركز فيه على الرسالة اللفظية، وأهتم بعناصر الاتصال ذاتها، مثل ما فعل أرسطو منذ ألفي عام، ويرى لاسويل أن عمليات الاتصال تسير في اتجاه واحد أو في خط واحد من المرسل إلى المستقبل فهو لا يشير إلى رجوع الصدى من المستقبل، كذلك هو لم يتعرض للخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل إضافة إلى أنه لم يذكر التشويش (بوغليطة و كورتل ، 2011).



شكل (1)

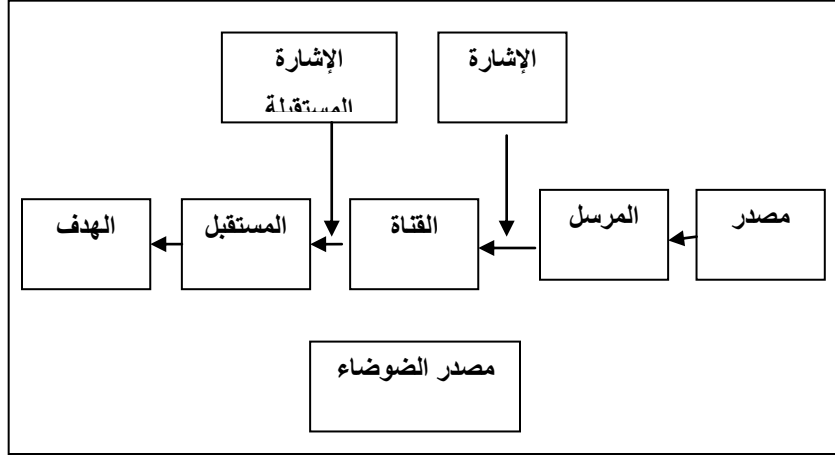
المصدر: (الصادقي ، بدوي، 1999، ص80) المشار إليه في (بوغليطة و كورتل، 2011: 60)

(نموذج هارولاد لاسويل للاتصال)

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية الاتصال تسير في خط واحد واتجاه واحد، حيث يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل مباشرة.

*- نموذج شان ونوويفر: وبعد هذا النموذج من النماذج الأولية في الاتصال، ويشير إلى أن عملية الاتصال عملية خطية يتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، ووفقا لشان ونوويفر فإن عملية الاتصال تتكون من :

- | | | |
|-----------|---------|----------|
| 1- مصدر | 2- مرسل | 3- قناة |
| 4- مستقبل | 5- هدف | 6- ضوضاء |



شكل (2)

المصدر: (Guerin, patrick,pigeyre, 2005 ، ص 35) المشار إليه في (بوغليطة، كورتل، 2011: 61)

(نموذج شان ونويفر)

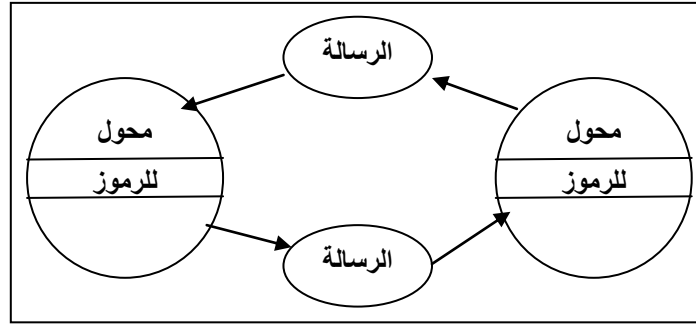
من خلال الشكل نلاحظ أن شان ونويفر قد أدخل مفهوم الضوضاء التي تعيق سير الرسالة ، كما ادخل مفهوم الترميز وفك الترميز.

ب-النماذج المركبة :- وتتميز هذه النماذج بتعقيدها، واختلاف أشكالها، كما أنها تركز على الأثر الرجعي الذي يعد عنصرا أساسيا في هذه العملية، ومن أهم هذه النماذج (بوغليطة و كورتل، 2011، ما يلي:-

أ- نموذج ولبرشرام: حاول ولبرشرام أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوئه عمليات الاتصال، فأخذ يطور أفكار لاسويل، وكذلك استفاد من نموذج شان ونويفر، وأضاف إليها فكرة الخبرة المشتركة، الذي اعتبره ضروريا ليقرر إذا كانت الرسالة وصلت إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر أم لا، ولتغلب على مشكلة الضوضاء أو التشويش أقترح شرام أهمية التغذية الراجعة، بالتالي تتلخص العناصر الأساسية لعملية الاتصال عند شرام ما يلي :

■ المصدر (الرمز) 2- المستقبل (محلل الرمز)

3-الهدف 4-مجال الخبرة أو الإطار المرجعي



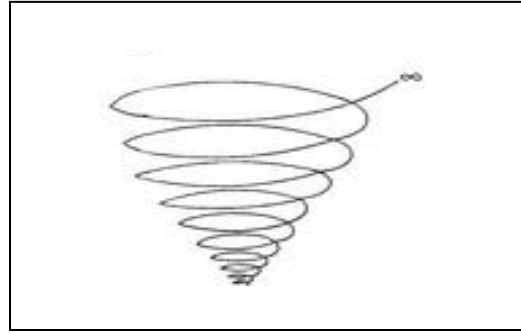
شكل (3)

المصدر: (الصديقي ، بدوي ، 1999 ، ص80) المشار إليه في (بوغليطة و كورتل ، 2011 : 62)

(نموذجولبر شرام)

من خلال الشكل نلاحظ أن الرسالة لا تسير في خط واحد من المرسل إلى المستقبل، حيث توجد هناك تغذية راجعه لضمان وصول الرسالة بالطريقة الصحيحة والدقيقة.

ب-نموذج دانسن: أن هذا النموذج يختلف اختلافا أساسيا عن النماذج الأخرى، وقد حاول دانسن من نمودجه الحلزوني هذا دمج جميع النماذج الخطية مع النماذج الدائرية، وأضاف بعدا جديدا عليها وهو البعد الزمني ، موضحا أن عملية الاتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال.



شكل (4)

المصدر: (سعيد عامر ، 2000 ، ص 76) المشار إليه في (بوغليطة، كورتل ، 2011 ، ص63)

(نموذج دانسن)

من الشكل السابق نلاحظ أن نموذج دانسن مختلف كلياً من حيث الشكل عن النماذج الأخرى ، حيث أخذ الشكل الحلزوني .

ومن خلال معرفة هذه النماذج استطاع الباحثون وعلماء الإدارة أن يحددوا العناصر الأساسية للاتصال، فعملية الاتصال كأى عملية لا بد أن يكون لها عناصر ومكونات حتى تتم العملية بصورة سلسلة وميسرة، وحتى تعطي أعلى فائدة منها لا بد أن تتوفر عناصرها الأساسية وهي :-

✓ المصدر (source) يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أى مصدر آخر، كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفاعلية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير (بوغليطة و كورتل ،2011).

✓ الترميز: يسمح بتحويل المعلومات عن طريق أنواع مختلفة من الإشارات كإختيار الكلمات واللغة، وأن وظيفة الترميز تمكن في توفير شكل، او إطار يمكن من خلاله التعبير عن أفكار الرسالة (بوغليطة و كورتل ،2011) .

✓ الرسالة: بعد أن يتم إنتقاء الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة، بحيث تخضع في الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة، والوضوح، وإمكانية الاستيعاب واللباقة، والإيفاء بالغرض (أبو سمرة ، 2009).

✓ وسيلة الاتصال: هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصالات، أحدثها الاتصال عبر الكونفرس بالصوت والصورة الحية، أو عبر الأنترنت الحي، أو المكتوب (شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة، الشبكة الدولية للمعلومات للاتصال مع العالم الخارجي للمؤسسة)، ومنها التقليدي المنطوق، أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات ، واللجان، والتليفون، والندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، والمجلات، والمنشورات الدورية، واللوائح (كمال، 2011).

✓ مستلم الرسالة: أن مستلم الرسالة عادة هو شخص، أو جماعة، أو أى مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق (الدهان وآخرون: 1989).

✓ تحليل رموز الرسالة وفهمها: وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، حيث يتم في هذا العنصر استقبال الرسالة، وتحليل رموزها ، وتفسيرها، وفهم معانيها، ومدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولا ومن ثم يرد عليها (أحمد و عياصرة ، 2008).

- ✓ التغذية العكسية: أن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف (الدهان وآخرون: 1989).
- ✓ التشويش: أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستخدم، ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة الفهم، أو الاستيعاب، أو فهم المعنى المقصود من الرسالة، أو المعلومات المرسل (أبو سمرة ، 2009).

رابعاً؛ متطلبات الاتصال الناجح:-

يعتبر الاتصال فعالاً وناجحاً، إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، وعليه فإن أهم شروط الاتصال الناجح، أو عوامل زيادة فعالية الاتصال كما أورده البديري (2002) ما يلي:

- الوضوح: وضوح الرسالة المراد نقلها، وذلك باستخدام الكلمات، والرموز، والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل، والتي لا تحتمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.
- البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد، ليتسنى للرسالة، أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.
- سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب ، وبالتالي يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.
- عدم التعارض: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال، وبالتالي يجب الحرص على أن لا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.
- الملائمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف، والتوقيت، ومن حيث التنفيذ.

وترى الباحثة إن الاتصال الناجح، هو هدف أي عملية اتصال، وكلما توافرت أسباب نجاح الاتصال كلما انعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة، حيث إن هدف الاتصال قد تحقق، وبالتالي سوف يسرع ذلك من نمو وتطور المؤسسة بشكل كبير.

خامساً؛ مهارات الاتصال :-

تعتبر مهارات الاتصال أمراً ضرورياً للأفراد أياً كانت ثقافتهم والأعمال التي يقومون بها، فالفرد إذا أراد أن يؤكد ذاته ويثبت وجوده ويوصل خبراته للآخرين، وإذا أراد أن يزيد من حساسيته لما يجري حوله، لابد وأن ينمي في نفسه مهارات الاتصال (زويل، 2010؛ كابور، 2010؛ العناتي والعياصرة، 2007).

وهذه المهارات هي :-

✓ **مهارات الأنصات أو حسن الإستماع:** وتساعد هذه المهارة المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والإستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

✓ **مهارات التحدث:** وهي قدرة المدير في توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة، ومفهومة، وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت، والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب أنباه السامعين من المعلمين .

✓ **مهارات الكتابة:** وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات، والأفكار، والآراء، والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، الكتب الرسمية، والنشرات والأوامر المكتوبة.

✓ **مهارة القراءة:** من المهارات الرئيسية لفهم الرسالة، وخاصة إذا كانت الرسالة مكتوبة، فإذا ما اتصل المدير مع المعلم عن طريق الكتابة، فإن الرسالة قد تصل مشوهة للمعلم الذي لا يتقن مهارة القراءة، فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوافر لديه عدة مهارات أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما الكتابة والتحدث.

وفي الأخير تسمح هذه المهارات للمرسل، أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة، ووضوح مما يمنع التحريف، أو التشويه في المعنى المقصود (عبد الرزاق، 2005)، وهذا يفرض على مدير المدرسة، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعد على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلب من مهارات التحدث، والكتابة، والقراءة، والتفكير، وغيرها. وأن تكون قنوات اتصاله بالقوى البشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها (حجي، 200).

وترى الباحثه أن هذه المهارات المختلفة تمكن الفرد من الاتصال الجيد مع الآخرين، وكذلك تساعده على توصيل رسائله بشكل صحيح يمنعه من وقوع المتلقي لفهم الرسالة بشكل جيد، وأصبح الاهتمام بهذه المهارات كبير، حيث تقام العديد من الورش التدريبية، والدورات على مستوى العالم من أجل تقوية هذه المهارات لدى الأشخاص.

سادساً؛ وسائل الاتصال:

رأى المتخصصون في علم الإدارة أهمية وسائل الاتصال واعتبرها عنصراً هاماً من عناصر الإدارة، حيث أنه كلما اختيرت وسيلة الاتصال بعناية، كلما كان ذلك سبباً في نجاح عملية الاتصال (خبراني، 2007)، لذلك تنوعت وسائل الاتصال تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، ويمكن تلخيصها بشكل موجز كالتالي:

- ✓ **الاتصالات الكتابية** وتشمل: (التقارير، الشكاوي، والنشرات، والكتب، والدوريات، والمذكرات، والاقتراحات، ووسائل التواصل الاجتماعي)
- ✓ **الاتصالات الشفوية** وتشمل: (المؤتمرات، والاجتماعات، والحديث الشفوي، والمقابلات، والاتصالات الهاتفية).
- ✓ **الاتصالات المصورة** وتشمل: (الشرائح، والتلفزيون، والأفلام، والصور الفوتوغرافية، والملصقات).
- ✓ **الاجتماعات**: وهي لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة، والنهوض بها، وتضم هذه الاجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية.
- ✓ **المقابلات الشخصية**: والمقابلة في العادة تحدث وجهاً لوجه، وهذا سر أهميتها وتأثيرها في المشتركين فيها جميعهم، وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة مثل كونه بشوشاً، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام، فيصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، وذلك لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آراءه، ويقتنعوا بها (نصر الله، 2001).

سابعاً؛ أنماط الاتصال الإداري:-

هناك إختلاف آراء كبير بين تصنيف أنماط الاتصال الاداري بين الباحثين والكتاب والمتخصصين والعلماء، فبعضهم يصنفها إلى نوعين من الاتصالات، والبعض يعتمد على عناصر الاتصال في التصنيف، حيث صنف حجاب (2007) وفقا للمعايير التالية :-

1-وفقا للغة المستخدمة: يتم تصنيف الاتصال إلى:-

- اتصال لفظي: ويشمل كل أنواع الأنواع التي تعتمد على وسائل منطوقة أو مكتوبة ، مثل النشرات والملاحظات والتسجيلات الصوتية، والكلمات الشفهية وغيرها من الوسائل، وينقسم إلى :

*- اتصال كتابي ** - اتصال شفهي

- اتصال غير لفظي : يشمل أنواع الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، وتتمثل في الحركات، والإشارات، والرموز وغيرها من الوسائل التي لا تعتمد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة.

2- وفقا للاتجاه: يقصد بها طريقة توجيه وايصال الرسالة ويرى الخبراء نوعين من الاتصالات:

***- اتصال في اتجاه واحد **- اتصال في اتجاهين**

3-من حيث درجة التأثير:

وينقسم إلى :-

- **اتصال شخصي:** ويكون الحوار هنا بين شخصين وجها لوجه، وهذا النوع يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجها لوجه فيتبادلون الرموز مستفيدين من الحواس الخمس ، ويقوم الاتصال على الحوار والتعاطف، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الاتصال كما أنه يحظى بفرص اكبر من النجاح من بين النماذج الأخرى، ومن الأمثلة لهذه النماذج، الاتصال بين كل من الآباء والأمهات وأبنائهم، والعلاقة بين الاخصائي النفسي، أو الاخصائي الاجتماعي، وهذا الطالب أو ذاك .

- اتصال جمعي أو جماعي: والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين، من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة، كما

نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينين، وكذلك كما نرى عندما يعزف فريق أمام آلاف من المشاهدين، أو المستمعين.

- اتصال جماهيري: هو عملية تتم باستخدام وسائل الاعلام الجماهيري، وتتميز برسائله العريضة والمتباينة، ومن أهم شروط الاتصال الجماهيري وجود قاعدة قوية لتمويل عملية الاتصال وجود قاعدة عملية ثقافية في المجتمع، كذلك وجود قدر مناسب من الكثافة السكانية، وجود مناخ حرية رأي وتعبير، ووجود إمكانيات تكنولوجية متاحة.
- اتصال تفاعلي: يهتم هذا النوع بالتواصل والاتصال مع المجتمع الخارجي وكون المنظمة جزءاً من نظام كبير يتألف من عدد هائل من المنظمات، والمنظمة نظام مفتوح وتعتمد على المجتمع الذي تعيش فيه للحصول على مدخلاته، واليه تقدم مخرجاتها، وتعمل على النهوض بالمجتمع، والمجتمع بدوره يعتمد على منظماته في تطوير نفسه، لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال الخارجي بين المنظمة والمجتمع، ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع الى جانب الاتصال داخل المنظمة (كماورد في شحادة ، 2011).

4 - وفقاً لطبيعة مصدر الاتصال : ينقسم إلى :

أ- اتصال رسمي : ويندرج تحته ثلاث أنواع للاتصال :

* - الاتصال الصاعد: يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي، حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات، والقرارات، وأداء الأفراد في المستويات الدنيا (كماورد في شحادة ، 2008)، و قد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات، والمقترحات العامة، ومقترحات بصدد الميزانية، والشكاوي، وطلبات المساعدة، أو التعليمات، وكما هي الحال في الاتصال الهابط فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة، يعملون كمصفاء للمعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات، و اللقاءات وجهاً لوجه، والتقارير والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات (عياصره والفاضل، 2006).

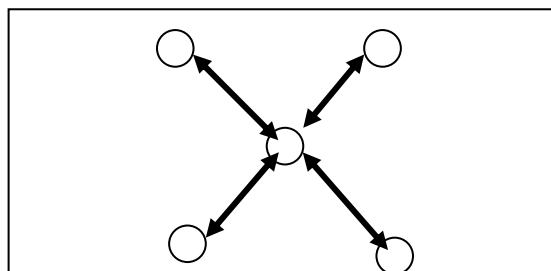
**** - الاتصال الهابط :** يقصد به تلك العملية التي تنتقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل، أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة، حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا.

وهو يتضمن في العادة الأفكار، والقرارات، والأوامر، والتعيمات، والتوجيهات، وتظهر أكثر أشكاله حدوداً في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية، والنشرات المطبوعة أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها (شحادة، 2008).

5- أنواع الاتصال وفقاً لنظام السيطرة على المعلومات: ويندرج تحت هذا نوعين من الاتصال :

❖ **الاتصال المركزي :** من أمثلته :

- **نمط العجلة:** وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط.



شكل (5)

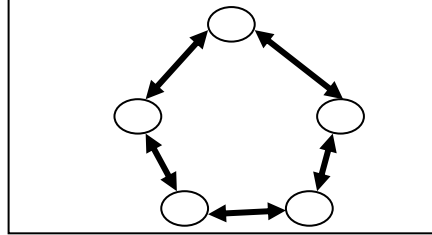
المصدر: (الصيرفي، 2007: 107)

(نمط العجلة للاتصال)

من الشكل السابق يتضح أن استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.

❖ النظام اللامركزي: ويشمل :

- الدائرة : وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين أو أكثر.



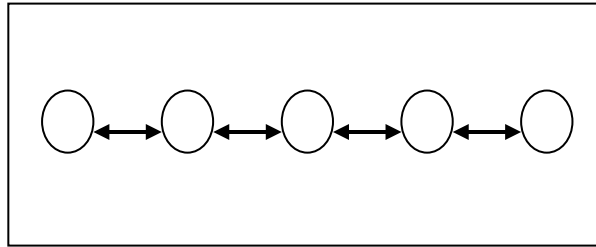
شكل (6)

المصدر: (الصيرفي، 2007: 107)

(شكل نمط الاتصال الدائري)

من الشكل السابق يتضح من أنه كذلك يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموع بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

- السلسلة: وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة.



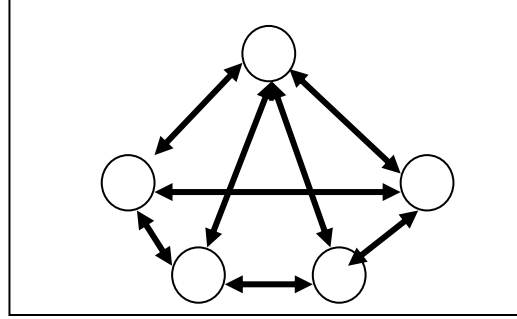
شكل (7)

المصدر: (الصيرفي، 2007، ص107)

(شكل نمط الاتصال السلسلي)

يستنتج أنه من خلال الشكل الاتصال يكون في خط واحد متصل يشبه السلسلة، حيث تنتقل الرسالة من شخص إلى آخر بطريق مستقيم ومباشر.

- النجمة (شبكة كل القنوات) : في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات .



شكل (8)

المصدر: (الصيرفي، 2007، ص107)

(شكل نمط الاتصال النجمة)

من الشكل يلاحظ أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

ويرى (حريم، 2010؛ زويل، 2010؛ النعيمي، 2008؛ شحادة، 2008؛ البديري، 2002) أن أنماط الاتصال الإداري تشمل :-

○ الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:-

*الاتصال الرسمي: هو الذي تتم خلال خطوط السلطة الرسمية، كذلك هي عمليات وأساليب الاتصال التي تتقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تتقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية، والفنية في المستويات الدنيا الى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا، وتتوقف فاعلية هذه الاتصالات على وجود قنوات اتصال واضحة، ومنظمة، ومعلومة من الجميع.

**** الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وبمعنى آخر هي التي تتم بأسلوب غير رسمي، أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وذلك كما في حالة الشكاوي أو المطالب أو المعلومات التي تصل إلى المدير متخطية المستويات الرئاسية الأخرى ، كذلك يعتمد هذا النوع من الاتصالات على علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة، وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن ربما تستخدم هذه الاتصالات لتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية.

- **اتجاهات الاتصال:** تسير قنوات الاتصال الرسمية داخل المنظمة في :
 - **الاتجاه النازل:** يشمل الاتصالات من الرئيس إلى الى مرؤوسيه، وتشكل النسبة الأعلى من الاتصالات، وكذلك يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم اقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة.
 - **الاتصال الصاعد:** يشمل الاتصالات من المرؤوس إلى الرئيس، ولا تلقى تشجيعا ودعما كبيرا، حيث يشكل المدير حلقة الوصل في نقل الأفكار، و مقترحات وشكاوي العاملين (المرؤوسين) إلى الإدارة الأعلى بعد ابداء الرأي بشأنها.
 - **الاتصالات الأفقية:** تشمل كل الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وهذا النوع من الاتصال مهم ويسهل إمكانية إنتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين الأعضاء العاملين ويساعد على مزجهم جميعا في مجموعة مترابطة مهنيا واجتماعيا.
 - **الاتصالات المحورية (المتقاطعة):** يحدد بين أفراد من مستويات مختلفة.
 - **الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي:** ويشمل جميع النشرات، ومحاضر الاجتماعات والملاحظات، والنقاش الشفوي، والاجتماعات بكافة أنواعها وغيرها الكثير.
 - **الاتصال الغير لفظي :** ويشمل الأنفعالات والتعابير الوجهية والحركات الجسدية المختلفة.

وترى الباحثة أنه مهما اختلفت أنواع وأشكال الاتصال الإداري، إلا أنه جميعها هدفت إلى إيصال الرسالة من المرسل إلى المتلقي بصورة واضحة، ومفهومة.

وقد اعتمدت الباحثة التصنيف التالي في توضيح أنماط الاتصال :

✓ نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة: ويشمل التالي:

■ اتصالات من الأعلى إلى الأسفل: وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة، والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:-

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد، وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

■ الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة، والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.

■ الاتصالات الأفقية: تعود إلى إنسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري، وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

✓ **نمط الاتصال الكتابي:** وفيه يتم تبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة، والمنشورات، والتقارير، والتعاميم، والمذكرات، والمقترحات والشكاوى)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويوضح العثيمين (1992) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة، وهي أن تكون كاملة، ومختصرة، وواضحة، وصحيحة، ولطيفة، ويتميز هذا النمط عن غيره بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بالوسائل المكتوبة والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

✓ **نمط الاتصال الشفهي:** ويسمى أيضاً بنمط الاتصال اللفظي، وفيه يتم تبادل المعلومات، بين المتصل والمستقبل شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، وهذا يسبب إعاقة لعملية الاتصال، ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

وتعد الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدرء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من (80%) من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود (95%) من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن (العلاق، 2009).

✓ **نمط الاتصال من خلال لغة الجسد:** والذي يعرف بالاتصال باستخدام لغة الجسد: ولكي

يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الجسد، فإن القعيد (2001) ينصحه ب:

- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام، ويستعمل المسافة بطريقة صحيحة، فيقترب من المستمع، أو يبتعد منه حسب أهمية الحوار.
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة، أو مرتبكة، أو غريبة، ويكون دائم الابتسام.

○ أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين، ويشعرهم بالراحة والرغبة

في مواصلة الاتصال، ويستعمل نبرات صوت واضحة، وواثق بنفسه.

- أن يكون لبسه دائماً نظيف، ومرتب، وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين، ويشرك المستمع في الحديث.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها، والقيام بوظائفها لتحقيق أهدافها على تحديد أهداف المدرسة المنشودة تحديدا واضحا، وتنظيم العمل المدرسي وتهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة، وبناء نظام فعال للاتصال سواء بين العاملين وإدارة المدرسة، أم بين المدرسة والمجتمع المحلي (الفارسي، 2001).

ولاشك أن مدير المدرسة في سلطنة عمان كما توضحه اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام لسنة (1993)، يقوم بمهام فنية ومهام إدارية لها ارتباط مباشر، وغير مباشر بالاتصال، فمدير المدرسة يقوم بالتعاون مع المشرفين للقيام ببرامج التنمية المدرسية مهنية، عن طريق اتباع التعليم المصغر، والتعليم التمثيلي، وتنظيم تبادل الزيارات الصفية داخل المدرسة وخارجها لرفع مستوى الأداء، كما أن مدير المدرسة يقوم بإعداد برامج ومشروعات لخدمة المجتمع المحلي بإعتبار المدرسة مركز إشعاع متجدد، ونجد هناك أعمال لمدير المدرسة مثل رفع المكاتبات، والرد على المراسلات الرسمية الواردة من إدارة المنطقة التعليمية إلى غير ذلك من المهام الواردة في اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام في سلطنة عمان (الفارسي، 2001).

ثامنا؛ معوقات الاتصال الإداري :

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية الاتصال ومن أبرز هذه المعوقات (أبو زيتون و على، 2007) :

- الاتصال هو عملية ذو اتجاهين، وهذا يعني كي تصبح الرسالة ذات معنى يجب أن يكون هنالك طرفين.
- المعاني المرسله ليست بالضرورة تحقق نفس المستوى من الاستلام، وذلك بسبب الاختلافات الذهنية بين المرسل والمستلم.
- الرموز ليس لها معاني، المعاني هي في الدماغ وهذا يعني أن التفسير سيعتمد على اختلاف الخبرة والمشاهدة.

- رموز الاتصالات تعتبر ناقصة وغير تامة، الكلمات تمثل أشياء حقيقية ، فمثلا كلمة شجرة يمكن أن تعود إلى مئات الأنواع من الأشجار التي لا تجد إثنان منها متشابهان بشكل تام.
 - أن أغلب الرسائل التي نستخدمها في عملية الاتصال هي شفوية، أي أنها تعتمد على مفاهيم غير كلامية، الكثير من هذه المفاهيم يمكن أن تأخذ أسلوب السمع، والشم، والمذاق ، والشعور وغيرها.
 - الاتصالات بين الأفراد الذين يختلفون في الثقافات تعتبر ناقصة، وذلك لعدم وجود كلمات متوازية بالمعنى بشكل دقيق.
 - عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال، حيث كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث، أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد غرض الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد هدف الاتصال .
- كذلك يرى وليد (2008)، أن المعوقات يمكن أن تجمل في ثلاث مجموعات من المشاكل تتمثل في:-
- **المجموعة الأولى:- تتعلق بالمشكلات الفنية والتي تتعلق بمدى نقل الرموز بدقة في عملية الاتصال.
 - **المجموعة الثانية:- المشكلات اللغوية الخاصة بالمعاني والتي تتعلق بالطريقة التي تحمل بها الرموز المعاني المرغوبة.
 - **المجموعة الثالثة:- الفعالية التي تتعلق بالطريقة التي تحدث بها المعاني النتائج المرغوبة.
- المبحث الثاني؛ الرضا الوظيفي:-**

أولاً؛ مفهوم الرضا الوظيفي :-

اجتهد كثير من العلماء والباحثين والمهتمين في موضوع الرضا الوظيفي في وضع تفسير شامل ومحدد للرضا، وقد تناول بعضهم الموضوع من زوايا محددة والآخر تناوله بشكل عام، بناء على دراساتهم، وجوانب بحوثهم المتعلقة بالموضوع ، ونوجز في السطور الآتية بعض من هذه التعريفات كما يلي:-

أورد الصيرفي (2005) مجموعة من التعريفات كماورد في القاروط (20:2006) منها:-

تعريف "هوبك (Hoppock) : حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي " .

تعريف كل من لاندی وترامب (Landy & Trumb) : حيث يريان أن "إصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل إنطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".

وتعرفه فلمبان (2007 :44): بأنه "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته)، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل".

ويرى حويحي (2008:11): الرضا الوظيفي هو " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو إنعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه، وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها".

ويعرفه الشمري (2009:13) بأنه: هو " الحالة النفسية أو الأنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية، المهنية والمادية" .

كما يذكره جونز (Jones,2009:PP1019): أنه هو "حالة وجدانية سارة، تنشأ من تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية"

ويعرفه شقير (2011:28) : هو "الحالة النفسية أو الأنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف ، عند درجة إشباع معينة ، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الإجتماعية ، المهنية".

كذلك عرفه المشيخي (2012:29) : الرضا هو "مفهوم متعدد الأبعاد في اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وقد تكون هذه الإتجاهات سلبية أو إيجابية".

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر لمفهوم الرضا الوظيفي، تعرف الباحثة مفهوم الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر سواء السلبية أو الإيجابية والاتجاهات تتكون لدى الفرد إتجاه العمل الذي يقوم به.

ثانياً؛ أهمية الرضا الوظيفي :

تتحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني)، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم (شاكر، 2012).

وبناء على تطور الإدارة بشكل عام واتساع مجالاتها في العصر الحاضر، فلم تعد الإدارة التعليمية عبارة عن عملية روتينية تقليدية، يتم فيها تنفيذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات المعلمين، وكافة العناصر التعليمية وتقديم الخدمات الضرورية العامة، وكل ما يتصل بهم وتحسين رضاهم الوظيفي، ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين والإدارة التعليمية للمدرسة، لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لابد من استخدام عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين، من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية للمعلمين.

ثالثاً؛ نظريات الرضا الوظيفي:-

نظرا لما لموضوع الرضا الوظيفي من أهمية كبرى في حياتنا، فقد كان توجه العلماء والباحثين إليه كبير، فقد وضعوا الكثير من النظريات والفرضيات وأجروا العديد من الأبحاث التي تفسر معنى

الرضا وتوضح العوامل المؤثرة فيه، وتوضح دوره في إستقرار الفرد في الحياة، ونوجز هنا أهم النظريات التي فسرت الرضا المهني :-

من أهم النظريات التي تناولت تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين :-

أ- نظرية الحاجات لماسلو:

أشار الشرايدة (2012) أن ابراهم ماسلو قام عام 1954 بوضع "نظرية تدرج الحاجات " التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، وأن الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات أنتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات ، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية، هي:-

- الحاجات الفسيولوجية: تمثل هذه الحاجة هي قاعدة الهرم وهي الأساس في متطلبات الإنسان من الحياة ،وتشمل المأكل و الملابس والنوم والراحة والجنس، وإن لم يتم تلبية هذه الحاجات فأن الإنسان غير قادر للسعي لتلبية الحاجات الأخرى وتحقيقها.
- الحاجة إلى الأمان: وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان وهي الحماية من المخاطر المادية، والمخاطر الصحية، والتدهور الإقتصادي، وكذلك تجنب المخاطر غير المتوقعة.
- الحاجة إلى الانتماء: وتتعلق هذه الحاجة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتعتبر هي النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.
- الحاجة إلى الإحترام: بعد أن يشبع الإنسان حاجاته الأساسية الأولى يسعى إلى هذه الحاجة والتي تشمل إحترام الذات، والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته الخاصة في المجتمع، وأن يحظى بإعتراف الآخرين، وإذا تم استيفاء هذه الحاجات فأن ذلك يقود الفرد إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الإجتماعية.

○ الحاجة إلى تحقيق الذات: تعد هذه الحاجة في قمة الهرم، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل الفرد نفسه، ومن خلال هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه، والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته، وأن تحقيق هذه الحاجة لا يتأتى إلا من خلال تحقيق جميع الحاجات التي تقع قبلها بالهرم.

ب- نظرية اشباع القيمة :

يرى إدوين لوك (Edwin Locke ، 1976) الوارد في (الهاشمي و مراد، 2013) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات فائدة، وقيمة، والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وكذلك يرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها".

ج- نظرية الدفر (AlderFer theory) :

ويذكر سلطان (2003) أن ألدرف قدم تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي: على ثلاثة أنواع من الحاجات وهي:

- حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، و تمثل حاجات الإنتماء، و الحاجات الاجتماعية، و جزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته، و مؤهلاته، و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الإحتياجات لديهم، و لكن الإختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة، في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

د - نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's two Factor theory):

ترتبط هذه النظرية بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد هيرزبرج مجموعتين من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة، أو العمل نفسه وتتمثل في دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وتتحصر في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، أما المجموعة الثانية فهي العوامل المحيطة بالوظيفة، أو العمل، وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ خليل وشرير، 2007) .

هـ - نظرية العدالة (نظرية العائد) فروم (Vroom):

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف ، بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، حيث يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحدد العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها الموظف بالفعل، وتضم هذه المنفعة الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (عبد المالك، 2009).

و - نظرية الانجاز لماكلياند (McClelland):

يستند رسمي (2004) على أن في هذه النظرية على أن مستوى الرضا ينجم عن كل من ما تقدمه الوظيفة من عوائد ذات قيمة ، ومستوى الانجاز، ويرى سلطان (2003) أن ماكلياند أقترح أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:

- الحاجة إلى الإنجاز: و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل، وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب، ووظائف فيها تحدي لقدراتهم، و

إمكانياتهم، و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم، و محاولة إثبات جدارتهم، و رغبتهم في تحمل المسؤولية.

- الحاجة إلى الانتماء: و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية، و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل، أو فرق العمل.
- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: و هي الرغبة في التحكم، و السيطرة، و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به، من أحداث، و أشياء، و أشخاص، و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

ز- نظرية (Z) اليابانية :

اهتم وليم أوشي بإجراء الدراسات والأبحاث الميدانية خلال السبعينات ، من أجل معرفة الأسرار الكامنة وراء نجاح الإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني (Z) توصل إلى نظرية للموظف لرفع إنتاجيته، لأن زيادة الإنتاجية وذلك من خلال دفع الأموال، أو الإستثمار في البحوث أمر غير مجد في حالة عدم قدرة الرؤساء على إدارة الأفراد بأساليب تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والألفة في العالم (البريمي، 2007).

ح- نظرية بورتير ولولر (Porter, Lawler) :

تؤكد هذه النظرية أن مستوى الرضا، أو عدم الرضا يتحدد من إختلاف بين حجم الأجر الفعلي وبين إعتقاد الفرد عما ينبغي أن يكون عليه هذا الأجر، وحال إتساق حجم الأجر مع ما يأمله الفرد فإن الرضا يمثل المحصلة النهائية بينهما (رسمي، 2004).

و يلاحظ مما سبق من طرح لبعض النظريات التي ركزت على الرضا الوظيفي وفسرت ماهيته ، وطريقة حدوثه، ومسبباته والعوامل المؤثرة فيه، نجد أنه يتضمن مفاهيم تكاد تكون معقدة يصعب قياسها نظرياً بسبب تأثره بمجموعة من العوامل، فقد يكون أحد العوامل محققاً لرضا في موقف معين، ويصبح مسبباً لعدم رضاه في موقف آخر.

رابعاً؛ أنواع الرضا الوظيفي :

لرضا الوظيفي انواع عدة، ومن أنواعه كما ذكره كامل والبكري (1990) :

- **الرضا الكلي:** يمثل هذا النوع رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل جميع عوامل الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، ورؤيته للأمور، ويطلق البعض على هذا النوع بالرضا العام .
- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد بالرضا عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي إكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله، ويطلق البعض عليه بالرضا النوعي.

خامساً؛ محددات الرضا الوظيفي:

توجد العديد من المحددات التي تحكم الرضا الوظيفي، من منها

- ✓ عوامل ذاتية: تتعلق بالأفراد وقدراتهم ومدة الخدمة والعمل السابق ومستوى الدافعية وتتفاعل هذه العوامل ليحصل الرضا الوظيفي (الدليمي، 2009).
- ✓ عوامل تنظيمية : وهي ظروف العمل، العلاقة بالرؤساء نظم وأساليب، وإجراءات العمل الوظيفية، وما تنتجه من إشباعات، وما تعكسه من تنوع ومسؤولية (الدليمي، 2009).
- ✓ عوامل بيئية : مثلاً الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله بتقدير المجتمع له التأثير السلبي، أو الايجابي على العاملين وتكاملهم مع العمل (سلمان ، 2011).

سادساً؛ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:-

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أنه يوجد هناك شبه إجماع وإتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروري ، وتعتبر هذه المجالات هي بذاتها العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

ومن أهم هذه العوامل كما يراها (محمد ، 2009 ؛ والعاني، 2007) ما يأتي :-

❖ **الأجور والحوافز:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل،

فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح، كذلك هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الاجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب ومن أهم النتائج المرجوة من الحوافز ما يلي :-

- زيادة نواتج العمل اي زيادة في جودة المنتجوارتفاع ارباح المنظمةوزيادة مبيعات.

- تقليل الفاقد في العمل، تخفيض التكاليف ، المورد البشرية ، وغيره.

- إشباع احتياجات العاملين المختلفة.

- بث روح العدالة داخل المؤسسة.

- تحسين صورة المنظمة في المجتمع.

- تنمية روح التعاون بين العاملين ، وجذبهم إلى المنظمة.

وبالتالي يجب أن يكون هناك أساس عادل في تحديد وتوزيع هذه الحوافز بين العاملين ولا بد أن تكون هذه الحوافز على مستويين مستوى الأفراد ومستوى المنظمة ، كي تعطي الحوافز النتائج المرجوة منها والتي أهمها تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

❖ **طبيعة العمل وتنوع المهام :** يمثل طبيعة العمل وما يتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات وتنوع في المهام الموكلة إلى الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل حينما يكون هناك تنوع في المهام التي تبرز شخصية وقدرات الفرد.

❖ **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الانجاز في العمل على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة العلمية، أن إناطة اعمال ،او مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم ادائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم، ولذلك فإن توفير البرامج التدريبية والتطويرية، لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة، ويترتب على ذلك ارتفاع معدل رضاهم عن العمل.

❖ **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** أن المؤسسة التي تتيح فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين لديها.

❖ **نمط القيادة:** يقصد به نمط القيادة أو الإشراف المتبعة في إدارة المؤسسة ، حيث توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين ، كما أكدته دراسة الشيزاوية (2008) ، فالنمط القيادي

الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب المتبع في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا.

❖ **الظروف المادية للعمل:** ويقصد به الظروف المحيطة ببيئة العمل من تهوية واضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء، وهذا كله يؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الأفراد عن بيئة العمل بالتالي رضاهم عن العمل بشكل كامل.

كذلك أشارت فلمبان(2007) إلى أن عوامل الرضا تنقسم كالتالي :

- عوامل شخصية: مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوى الإداري للوظيفة، والحالة الصحية، والمزاجية، والسمات الشخصية، وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد .
- عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته، أو مهنته كعمل روتيني ، أو متنوع، إبتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، والرئيس وزملاء العمل، وساعات العمل.

سابعاً؛ الرضا الوظيفي للمعلمين :-

يعتبر المعلم هو العنصر الأساسي و المهم في العملية التعليمية، فهو الركن الأساسي في العملية التعليمية، وعليه يقع العبء الأكبر في نجاح العملية التربوية أو فشلها، وبالتالي فإن له أدوار كثيرة ومختلفة يمارسها حتى يستطيع الوصول للهدف المرجو، وهو نجاح العملية التربوية ككل، وإيجاد مخرجات قادرة على بناء الوطن بصورة صحيحة وجيدة. ومن أهم هذه الأدوار على سبيل الإيجاز (نشوان، 2000):

☒ **المعلم قائد تربوي:** ويتمثل ذلك في قدرته على إستخدام الدافعية، وفهم دور الإستعداد في التعلم، ولديه القدرة على التخطيط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي.

☒ **المعلم قائد اجتماعي:** ويتمثل ذلك في اهتمامه بتوفير مناخ تعليمي مناسب، وتمكنه من ضبط نشاطات التفاعل وتكييفها بما يناسب التلاميذ.

✕ المعلم منشط للنمو الإنفعالي السوي : فهو يعمل على تقوية جوانب الضعف لدى المتعلمين، ويخف من مستوى القلق والتوتر لدى المتعلمين، ويهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويعمل على تحسينها

وبالتالي حتى يستطيع المعلم أن يحقق جميع هذه الأدوار ويمارسها بفاعلية، لا بد من توفير جميع المتطلبات والكفايات والمهارات التي يحتاجها على أداء هذه المهمة (محمود، 2005 ؛ راشد ، 2005) مثل :-

- ✓ القدرة على وضع الخطط الدراسية للمناهج والتحضير.
- ✓ القدرة على استخدام أساليب تدريس متنوعة ومتجددة تتناسب مع المستوى العقلي لطلاب.
- ✓ القدرة على استخدام أساليب التقويم المختلفة بفعالية.
- ✓ إتقان مهارة إدارة الصف الدراسي.
- ✓ إتقان مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب والمدرسين وكافة عناصر العملية التعليمية.
- ✓ استخدام وسائل التعزيز المختلفة بإتقان.
- ✓ القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في العملية التعليمية.

وإذا ما توفرت مثل هذه الكفايات والمهارات لدى المعلم فلا بد أن ذلك سوف يزيد من نشاطه، وبالتالي يساعده على تحسين آدائه وزيادة فعاليته التربوية، مما يجعله يمارسه جميع أدواره بفاعلية، مما يزيد ذلك من دافعيته نحو العمل، وترتفع روحه المعنوية، والذي بدوره يساعده على تقبل أعماله والقيام بواجباته في جو نفسي إجتماعي مناسب.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة وفقا لمحورين، الأول تضمن دراسات تناولت أنماط الاتصال الإداري، والثاني تضمن دراسات تناولت الرضا الوظيفي وذلك على النحو الآتي :

المحور الأول : دراسات تناولت أنماط الاتصال الإداري :

1- الدراسات العربية :-

أجرى المطرفي (2012) دراسة، هدفت إلى التعرف إلى أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (250) معلماً، ومن أهم نتائج الدراسة : أن مديري المدارس يدركون أن أبرز أساليب الاتصال الإداري هو المقابلة المباشرة ، وكذلك أن أبرز المشكلات التي تحد من عملية الاتصال هو المبالغة في السرية لكثير من أعمال المدرسة.

كذلك أجرى منصور (2011) دراسة، هدفت إلى التعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية إلى مهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الإستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (465) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك مستوى إمتلاك عالي لمديري المدارس في مهارات الاتصال وكذلك حل المشكلات.

وأيضا أجرت كابور (2010) دراسة ، هدفت إلى البحث إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وقد بلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم إختيارهم عشوائياً من سبع مدارس (الحلقة الأولى، تعلم أساسي) يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق، وإعتمدت الباحثة في دراستها على استبانتين :الأولى :مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، تكون من (60) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب :مهارة المحادثة – مهارة الاستماع – مهارة الكتابة- مهارة القراءة، والثانية :مقياس الكفاءة الذاتية العامة و تألف المقياس في صيغته الأصلية من عشرة بنود، وأشار البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

كذلك أجرى شحادة (2008) دراسة ، هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك التعرف إلى نمط الاتصال الإداري السائد لدى الإداريين الأكاديميين، وقد بلغت عينة الدراسة (400) عضو من اعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية ما يشكل نسبة (26.4%) من مجتمع الدراسة ، ومن اهم نتائج الدراسة كانت في معرفة أن نمط الاتصال بالحركات والرموز

والتعبيرات هو أكثر أنماط الاتصال استخداما بنسبة (61.6%)، يليه النمط الشفهي بنسبة (58%)، ثم النمط الكتابي بنسبة (54%)، اما نمط الاتصال بناء على اتجاهاته فكان أقل أنماط الاتصال استخداما بنسبة (53.2%). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات الترفيهية، وكذلك أوصت الدراسة بإجراء دراسات وأبحاث في نفس الموضوع تستهدف عينات مثل النواب الأكاديميين ورئاسة الجامعات مع أخذ بالاعتبار متغير الكلية، وإجراء دراسة للعلاقة بين أنماط الاتصال والرضا الوظيفي.

أما دراسة الصغير (2003) ، فقد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد بالأردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقام بتطبيق استبانة على عينة الدراسة التي شملت (102) مديرا ومديرة . وتوصل الباحث إلى نتائج مهمة ، منها : عن الإحتياجات التدريبية تكمن في مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي ، لرفع فاعلية أداء مديري المدارس ، لينعكس على سير العمل في المدرسة. وقد أوصت الدراسة إلى إقامة مشاغل تربوية دورية لمديري المدارس تتعلق بمهارات الاتصال.

كذلك أجرى الفارسي (2001) دراسة، هدفت إلى معرفة نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وقد إستخدم الباحث منهج الوصف التحليلي في دراسته، وبلغت عينة الدراسة (120) مديرا ومديرة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن النمط السائد هو الاتصال الشفهي ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس وكذلك لمتغير المؤهل العلمي .

كذلك أجرت زيدان (1998) دراسة ، هدفت إلى التعرف أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، ومن النتائج التي توصلت إليها توجد أنماط اتصال مختلفة تبعا لنوع الرسالة ، كذلك أوضحت الدراسة أنه توجد هناك علاقة بين أنماط الاتصال الإداري واتجاهات الطلبة، كذلك من خلال التحليل الإحصائي وجد أن هناك اختلاف في اتجاهات الطلبة تبعا لمتغير الجنس ولكن لا يوجد فرق بين أنماط الاتصال الإداري المتبعة من قبل مديري المدرسة واختلاف جنس الطلبة.

كما أجرى غيث (1996) دراسة ، هدفت إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلة الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (152) قيادياً وقيادية في مديريات التربية والتعليم في عمان، ومن (134) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :أولاً :أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً هي :الاتصال التفاعلي، الاتصال في اتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد وأخيراً الاتصال النازل . ثانياً :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس. ثالثاً :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

2- الدراسات الاجنبية :

لقد أجرى زيكي (zeki,2009) دراسة، هدفت إلى الكشف عن تصورات الطلبة حول الاتصال غير اللفظي في الغرفة الصفية ، مع التركيز على الاتصال البصري والإيماءات والإشارات، وبلغ أفراد العينة (67) طالباً اشتركوا في مجموعة إدارة الغرفة الصفية ،واستخدموا أسلوب تحليل المحتوى ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم الاتصال اللفظي بين الطلبة أنفسهم لغايات المرافقة أو الرفض على رأي ما ويمارس المعلم الاتصال غير اللفظي لضبط النقاشات او في حالات التعزيز .

وأجرى آرلستيج (ARLESTIG,2008) دراسة، بحثت في التفاعل بين الهيكل التنظيمي والثقافة واتصالات المدراء مع معلمهم في بيئة مدرسية في السويد، وخاصة التواصل حول القضايا المرتبطة بالتعلم والتعلم، و نتائج الطلاب وتحسين المدارس، وغيرها مثل هذه القضايا. واشتملت الدراسة على أربع مقالات نشرت على التواصل المدراء فيما يتعلق الشروط الأساسية والأهداف التنظيمية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :- أ- أن النتيجة الاجمالية تبين أنه ترتبط الاتصالات في المدارس للأنشطة اليومية والفردية للطلاب. ب- كذلك أن عملية التواصل بين المعلمين ومديري المدارس غير معقدة ومباشرة.

كما أجرى غانبي (Gunbayi,2007) دراسة ، هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم ، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل ،والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي . وتم استخدام جميع أفراد المجتمع كعينة دراسة وبلغ عددهم (334) معلما في (63) مدرسة ممن يعلمون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيونويوساك في تركيا، واستخدمت استبانة ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: 1- أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي. 2- أشار معلمي المدارس الأساسية والثانوية إلى أنهم أبلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير ،حيث تم إبلاغهم شفويا بما نسبته (55 %) والاجتماعات وورش العمل ما نسبته (27 %) أما البلاغات الرسمية كانت تشكل (8 %). 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية. 4-وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي .

كما أجرت كلاسمان وماجريت (Glassman & Margaret,2002) دراسة، هدفت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلوم معلمة (يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلاند) .و قد أظهرت نتائج الدراسة عدة نتائج من ضمنها :- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس. 2- نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية. 3- لا توجد علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال او المناخ المدرسي او مستوى المدرسة.

كما قام روبرستون (Roberston,2001) بدراسة : هدفت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة غرب فرجينيا وكل من المناخ الدراسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين ،وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الإقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة. وقد شملت عينة الدراسة على (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية ، واستخدمت الدراسة أدوات

مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي إيجابي. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

ثانياً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي:

1- الدراسات العربية:

قامت الرواسية (2013) بدراسة، هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعلم ما بعد الأساسي بولاية صلالة من وجهة نظرهم ، كما سعت إلى التعرف على أثر كلا من النوع، سنوات الخبرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي في طرح الموضوع ومناقشته، وقد تم استخدام استبانة تكونت من (35) فقرة ، وزعت على أربعة محاور هي: الراتب والمزايا المالية، تحقيق المهنة للذات ، طبيعة العمل وظروفه ، علاقة المعلم بالمسؤولين . بلغت أفراد العينة المستخدمة 65 معلم ومعلمة من ولاية صلالة. وكان من أهم نتائج الدراسة درجة رضا المعلمين من وجهة نظرهم متوسطة في جميع المحاور بإستثناء محور الراتب والمزايا المادية فكانت منخفضة. أما الإناث فكانت نسبة الرضا الوظيفي في أغلب محاور الاستبانة أعلى من الذكور. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في ما يتعلق برواتب المعلمين وعلاواتهم السنوية، ومقدار المكافآت التي يتقاضونها عند نهاية الخدمة ، ووضع معايير محددة للتدرج الوظيفي والترقيات لتتيح فرصاً أوسع للنمو المهني للمعلمين.

كما بحثت الحوسنية (2013) في دراستها مستوى التمكين لدى المعلمين بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين ، وقد بلغت عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين عال في مجالات الرضا الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في مجالي تحفيز المعلمين وبيئة العمل تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل الدراسي، الخبرة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية في مجال المكانة الاجتماعية لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

كذلك أجرى الكندي (2012) دراسة، هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى أخصائي مصادر التعلم العاملين في مدارس التعلم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة مسقط، وذلك من خلال تركيزها على مستويات رضاهم من خلال محاور الرضا الوظيفي لديهم بالمتغيرات والمستقلة الآتية: النوع، والحالة الاجتماعية، والإستقرار في محافظة مسقط، والتخصص العلمي، ومستوى التأهيل بالتخصص ومستوى الخبرة، والدرجة المالية، وقد بلغ افراد العينة (87)، ومن اهم نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لأفراد المجتمع جاء متوسطا، كذلك أن الرضا الوظيفي العام للأفراد مجتمع الدراسة تأثر بطريقة ذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات التي ذكرت بالاستبانة، ومن ضمن التوصيات التي أوصت بها الدراسة العمل على تحسين الأجور، ووضع معايير واضحة للحصول على مكافآت تشجيعية، وإيجاد السبل في تدرج إحصائي مصادر التعلم في الوظائف الإدارية الأخرى.

وفي نفس السياق قام المشيخي (2012) دراسة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعلم بمحافظة ظفار، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث، وبلغ مجتمع الدراسة (450) إداريا، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (216) موظفا وموظفة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي بمجالاته المختلفة لدى أفراد العينة متوسطا، كما أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقات الإنسانية قد حصل على المرتبة الأولى، في حين أن مجال الترقيات جاء في المرتبة الأخيرة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تعزى للمتغيرات في جميع المتغيرات بإستثناء مجال الراتب والحوافز وجاءت الفروق لصالح الأناث. كذلك لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، بإستثناء مجال الراتب والحوافز، وقد أوصت الدراسة صرف الترقيات للموظفين في الفترة المحددة لهم وعدم تأخيرها وإجراء تقييم شامل لنظام الحوافز والمكافآت بوزارة التربية والتعليم.

وأیضا دراسة الأفندي (2012) بحثت في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، والتعرف على أثر كل من المتغيرات المستقلة الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والراتب، والمؤهل العلمي على عوامل الرضا الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي : بعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى، بعد المكانة

الاجتماعية للمعلم جاء بالمرتبة الثانية، بعد العامل الإقتصادي جاء بالمرتبة الثالثة. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المعلمين إتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الراتب، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الاقتصادي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي المكانة الاجتماعية للمعلمية العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة الارتقاء بالوضع الإقتصادي للمعلم والعمل على تغيير نظرة المجتمع لمهنة التعليم، ولا بد من توفير ظروف عمل أفضل مما هو موجود لمساعدة المعلم للقيام بدوره بشكل فعال وبأداء متميز.

في حين قام منصور (2010) بدراسة، هدفت لتعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، لتحقيق ذلك. أجريت الدراسة على عينة قوامها (138) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي الكلية كانت متوسطة بوجه عام حيث وصلت النسبة إلى (61.8 %)، وأن أقل مجالات الرضا كان في مجال الترقّيات والحوافز وبلغ (56%). وقد أوصى الباحث، مراعاة الكفاية والفاعلية في الترقية، والبعد عن اعتبارات المحسوبية والوساطة وكذلك مراعاة الموضوعية في تقييم عمل عضو هيئة التدريس والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بعدالة ومساواة، وكذلك تقبل الإدارة لنقد البناء والبعد عن التمرّكز في اتخاذ القرارات وأيضاً إعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات.

كما أجرى الناعبي (2010) دراسة، هدفت إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان والعلاقة بينهما من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي، وقد بلغ أفراد العينة (114) مديراً ومديرة لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ثلاث محافظات من محافظات السلطنة التعليمية وهي (الداخلية، الشرقية شمال، الظاهرة) يشكلون نسبة (27%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (369)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية متوسطة، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات لمديري

المدارس وزيادتها إلى الحد الذي يناسب الرواتب والترقيات لموظفي الجهات الحكومية الأخرى من نفس الدرجة الوظيفية لرفع درجة الرضا الوظيفي لهم.

كما قامت الشيزوايه (2008) بدراسة هدفت إلى عدة أهداف من ضمنها التعرف إلى مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعلم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان، وأيضاً التعرف إلى الفروق في مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعلم الأساسي على ضوء متغيرات : (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة)، وقد استخدمت الباحث أسلوب المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (3927) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2006\2007 م)، موزعة على محافظتي مسقطو البريمي ومنطقة الباطنة شمال، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة ، وقد بلغ حجم العينة المستخدمة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على وجود مستويات من الرضا الوظيفي، حسب الترتيب الآتي (الرضا عن المدير ، الرضا عن الدخل والترقية ، الرضا عن المدرسة ، الرضا عن الزملاء ، الرضا عن طبيعة العمل)، تأثر جميع محاور الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعلم الأساسي في متغير النوع ولصالح المعلمات. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها توعية المعلمين بأهمية الرضا الوظيفي لما يؤديه من دور كبير من أثر نفسي على الذات وتنميتها.

وأيضاً دراسة خليل وشرير (2008) :والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ، وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة التدريسية) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة ، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة، وأستخدم فيها الباحثان أسلوب المنهج الوصفي، و من أهم نتائج الدراسة :-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، و لا توجد فروق في الرضا عن المادة من جانب العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق الاحصائية لصالح الإناث.

وأيضاً أجرى زايد (2008) دراسة ، هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمين ومعلمات التربية الرياضية العاملين في السلطنة، كذلك هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات (النوع ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية) على الرضا الوظيفي، بلغت عينة الدراسة (131) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج (36%) من أفراد العينة لديهم مستوى جيد من الرضا الوظيفي، وأن (44%) منهم لديه مستويات منخفضة، و(20%) منهم ليسوا راضين

وظيفيا. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عامل العائد المادي كان من العوامل الأكثر تأثيرا على مستوى الرضا لدى العينة بنسبة (75%)، كذلك كشفت الدراسة أن الذين لديهم سنوات خبرة أقل يشيرون إلى مستوى رضا أعلى من أولئك الذين يملكون سنوات خبرة أعلى، كذلك أن عامل النوع لم يظهر أي فروق ذات دلالة في الدراسة. وقد أوصت الدراسة بزيادة المخصصات المالية والمكافآت لمعلمي التربية الرياضية، وكذلك أوصت بالتأهيل الأكاديمي لحملة الدبلوم من معلمي التربية الرياضية لما له من أثر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما قام الشوامرة (2007) بدراسة، هدفت الى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير الجنس وهي دالة احصائيا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

في حين قام العريمي (1998) بدراسة، بحثت في الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بالسلطنة وعلاقته ببعض العوامل مثل (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية). وقد تألفت عينة الدراسة من (283) مديرا ومديرة من عشر مناطق تعليمية في السلطنة، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، كذلك أشارت إلى وجود رضا وظيفيا عال عند مديري المدارس في جميع المجالات باستثناء مجالي الترقية في العمل والمكافآت المادية. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من ضمنها العمل على تحسين الأجور، ووضع معايير محددة للتدرج الوظيفي ، كذلك النظر في أمر ترقية مدير المدرسة إلى الدرجة الأعلى او استحداث علاوة إدارية مجزية له، كذلك اوصى بمسح الحاجات التدريبية لمديري المدارس الذكور في كفاية المصادر والإشراف والسلطة، والمكافآت، وأيضا أوصى بالنظر في نظام الترقيات .

2- الدراسات الأجنبية :

أجرت **جنيفير (JenniFer,2013)** دراسة بحثت في خصائص الموظف ، وعبء العمل والرضا الوظيفي في إدارة التعلم الخاص الذي يستخدمه التعلم المحلي في وكالات في كارولينا الشمالية، وقد سلطت الدراسة على دور القيادة في تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لمدراء التربية الخاصة ، ومن نتائج الدراسة :- حددت للمسؤولين حجم العمل الهائل الذي غالبا ما يتطلب تقديم التقارير إلى العمل فيوقت مبكر، والبقاء في وقت متأخر،و العمل في عطلة نهاية الأسبوع لتحقيق واجبات الوظيفة ، وكذلك ندرة توافر الموارد المادية ، وعدم كفاية الراتب ، مما يجعل هؤلاء الأفراد لا يشعرون بالرضا الوظيفي.

كذلك أجرى **أنور (Anuar,2011)** دراسة، هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي والآداء الوظيفي وتحديد العلاقة بين محاور الرضا الوظيفي (الأجور والترقية، بيئة العمل، والإشراف، وزملاء العمل) والآداء الوظيفي بين العاملين في مجموعة شركات. وقد أجريت الدراسة بين (115) شملهم الاستطلاع في مجموعة شركات في كلنج فالي. وكشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين محاور رضا التي كانت (الترقية، بيئة العمل، والإشراف وزملاء العمل باستثناء الأجور) نحو الآداء الوظيفي للموظفين. كان هناك اختلاف كبير بين الموقف الوظيفي. ثبت أن أبعاد الرضا الوظيفي (الأجور، الترقية، والعمل نفسه، والإشراف وزملاء العمل) يمكن أن تسهم في(17.8%) من زيادة الآداء الوظيفي في المؤسسة.

كما أجرى **راينس (Rayns,2009)** دراسة، هدفت للكشف عن اتجاهات مديري المدارس العامة وتصوراتهم للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم ، والتعرف ما إذا كان طموح المدير، والتنمية المهنية، والحكم الذاتي ، وتحقيق أهداف الآداء المدرسي هي مؤشرات للتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية. وبلغت عينة الدراسة (350) مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى المدراء ، وهناك علاقة بين تحقيق مستويات آداء المدرسة والرضا الوظيفي ، وأيضا توجد علاقة بين الحكم الذاتي والرضا الوظيفي بين مديري المدارس العامة ،ومن أهم توصيات الدراسة أن تشجع الإدارة التعليمية إستقلالية القرار لدى مديري المدارس وأن تتابع عن كثب التنمية المهنية لديه.

أما دراسة **اليسون لورا (Alisson,2008)** فقد بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والآداء الوظيفي ،والتي درست عدة سمات منها الشخصية و الاجتهاد، الأنبساطية والوفاق ،وكذلك

القدرة المعرفية ، وتعقيد المهمة لدى الأشخاص وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي والآداء الوظيفي، وقد استنتج أنه توجد هناك علاقة بين الآداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وأيضاً أوكبير وسيكيلوس وأرونديو (Okprs,Squollace,Erundu,2005) أجروا دراسة، تعرضت إلى اختبار تأثير اختلاف النوع في الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة ، وقد بلغت عينة البحث (1100) عضواً من (80) جامعة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغيري النوع، والرتبة الأكاديمية، وكذلك أن مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا لدى الإناث، ومجالات الرواتب والترقيات والإشراف أكثر مصادر الرضا لدى الذكور.

كما أجرى هيل (Hill, 2004) دراسة ، هدفت إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي لدى المديرين في مدارس التعليم العام في ولاية أوهايو، كذلك توصلت الدراسة النتائج التالية:- * أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي. * عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى المتغيرات المختلفة (النوع ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخبرة).

كما أجرى موجرو (Moguerou, 2002) دراسة ، سعت إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث ، والعاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة خاصة لهذا الغرض على عينة بلغت (3000) فرد من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين الذكور والإناث من طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية، وكان من نتائج الدراسة أن الإناث أقل رضا عن الذكور في هذه الفئة، وكذلك تبين وجود فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين وغير الأكاديميين، وقد عزى الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها شخصية واجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين.

كذلك أجرى كوستيليوس (Koastelios, 2001) دراسة، هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لعينة من المعلمين اليونانيين، وطبيعة الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية للمعلمين ، وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة راضين عن وظائفهم وعن عملية الإشراف

التربوي ، بيد أنهم ليسوا راضين عن العائد المالي وفرص الترقّيات، وقد توصلت الدراسة أيضا بأن متغيري الجنس والسن يتنبأان في بعض مظاهر الرضا الوظيفي للمعلمين.

وكذلك أجرى موراي (Murray,1999) دراسة، هدفت للتعرف على مدبوجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص ، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي، وقد بلغت عينة الدراسة (140) موظفا وموظفة من موظفي المكتبات، وقد خرجت الدراسة بنتائج من مجملها أن أفراد العينة راضون عن عملهم بشكل عام، كذلك وجدت فروق دالة إحصائية في التخصص لصالح الأفراد المتخصصين أكاديميا في الوظيفة، وبدى ذلك واضحا في رضاهم عن الأجر والترقيات.

التعقيب على الدراسات السابقة :-

إستعرضت الباحثة عددا من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، والتي أوضحت أن موضوع أنماط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وبعد إستعراض هذه الدراسات ، تبين الآتي:-

من حيث الهدف :-

تتوعدت أهداف الدراسات التي تناولت موضوع أنماط الاتصال الإداري ، فبعضها هدف إلى التعرف على نمط الاتصال الإداري السائد في البيئة التعليمية كدراسات المطرفي (2012) ، ودراسة الفارسي (2001) ، ودراسة ناريمان شاكر (1998)، ودراسة غيث (1996) ، وهدفت بعضها إلى التعرف على إمتلاك مهارات الاتصال لدى المدراء كدراسة منصور (2011) ، ودراسة كابور (2010) التي هدفت إلى مدى ممارسة مهارات الاتصال الإداري ، كما بحثت بعض الدراسات العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري مع متغير آخر مثل دراسات جلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret,2002) والتي بحثت العلاقة بين نمط الاتصال الإداري لدى الإناث والمناخ التنظيمي المفتوح في المدارس ، ودراسة روبرستون (Roberston,2001) والتي هدفت إلى إختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة غرب فرجينيا وكل من المناخ الدراسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين ، ودراسة زيكي (zeki,2009) والتي هدفت إلى الكشف عن تصورات الطلبة حول الاتصال غير اللفظي في الغرفة الصفية ، كذلك دراسة

شحادة (2008) هدفت إلى بحث العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال الإداري ، كذلك هدف بعضها إلى دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الاتصال الإداري كدراسة دراسة صادق (2003) ، ودراسة الكبيسي (2007) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، في حين أن الدراسة الحالية هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

كذلك تنوعت أهداف الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ، حيث درس بعضها موضوع الرضا الوظيفي بوجه عام ، من حيث العوامل المؤثرة فيه، كدراسات الرواسيه (2013) ، الكندي (2012) ، ودراسة المشرفي (2012) ، ودراسة خليل وشرارة (2008)، ودراسة زايد (2008) ، ودراسة العريمي (1998) ، ودراسة هيل (Hill,2004)، وبعضها حاول إيجاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة التي إختار الدراسة عليها كدراسات منصور (2010) ، ودراسة زايد (2008) ، ودراسة الشوامرة (2007) ، ودراسة كوستيليوس (Koastelios,2001) ، ودراسة أنوار (Anuar,2011) ، وبعضها هدف إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير فعالية أداء المعلمين ومن الدراسات التي بحثت هذا المجال ، دراسة الأفندي (2012)، ودراسة كوك (2008)، وبعضها بحث في الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي كدراسة الناعبي (2010)، وبعضها هدف إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة التربوية في السلطنة وعلاقتها بالرضا فقد تناولته دراسة الشيزاوييه (2008)، وكذلك بعضها هدف إلى دراسة خصائص الموظف وعباً العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي كدراسة دراسة جنيفير (JenniFer,2013)،وبعضها هدف إلى دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الاتصال الإداري كدراسة صادق (2003)، أما دراسة الكبيسي (2007) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ودراسة الحوسنية (2013)، والتي هدفت لدراسة أبعاد التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي.

من حيث المنهج :

اتفق اغلب الباحثين في الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي ، وهو ما اتفقت معه الدراسة الحالية؛ لأنه يدرس الواقع او الظاهرة كما هي ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره ، ولكن تنوعت في أساليبه ، فبعضها استخدم الأسلوب المسحي كدراسات الفارسي (2001)، ومنصور (2010)، والمشيخي (2012)، والكندي

(2012)، والحوسنية (2013)، والبعض إستخدم أسلوب تحليل المحتوى كدراسة زيكي (2009، zeki)، والبعض الآخر إستخدم الأسلوب الارتباطي كدراسة صادق (2003)، ودراسة الكبيسي (2007)، ودراسة شحادة (2008)، كذلك استخدمت الباحثة الأسلوب الإرتباطي في هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

من حيث الأداة :

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة جمع الاستجابات وتحليلها، وهو ما اتفقت مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق كما في دراسة زيكي (2009، zeki).

من حيث المجتمع والعينة :

تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، حيث أن أغلب الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في مجتمعها وعينتها المتمثلة في المعلمين مثل دراسات :المطرفي (2012)، و منصور(2011)، و غانبي (Gunbayi,2007)، و كلاسمان وماجريت (Glassman & Margaret, 2002)، و الرواسية (2013)، و الأفندي (2012)، و الناعبي (2010)، و الشيزوايه (2008)، و خليلوشيرير (2008)، و زايد (2008)، و الشوامرة (2007)، و كوستيليلوس (Koastelios, 2001)، و جنيفير (JenniFer,2013)، و دراسة كابور(2010)، في حين بعض الدراسات تمثل مجتمعها وعينتها بمدراء المدارس كدراسات: دراسة الصغير (2003)، و عبدالله الفارسي (2001)، و ناريمان زيدان (1998)، و غيث (1996)، و آرلستيج (ARLESTIG,2008)، و روبرستون (Roberston,2001)، و العريمي (1998)، و هيل (Hill,2004)، و راينس (Rayns,2009)، و الكبيسي (2007)، و صادق (2003)، في حين بعض الدراسات شملت المعلمين الأكاديمين في الجامعات مثل دراسات : أوكبير وسيكيلوس وارونديو : (OKPr,Squollace,Erondou,2005)، و شحادة (2008)، و منصور (2010)، والبعض شمل الإداريين في وزارة التربية مثل دراسة المشيخي (2012)، بينما شملت دراسة زيكي (2009، zeki) الطلبة كمجتمع لدراسة، وشملت أيضا دراسة الكندي (2012) أخصائي مصادر التعلم، في حين بعض الدراسات ابتعدت عن مجال التربية مثل دراسات : أنوار (Anuar,2011)، وموراي (Murray,1999)، وموجرو (Moguerou, 2002). كما تنوعت طريقة إختيار عينة الدراسات السابقة ، فبعضها إستخدم الطريقة العشوائية التطبيقية في إختيار العينة كدراساتي

منصور(2011) و الكبيسي (2007)، وبعضها العشوائية العنقودية كدراسة خليل وشرير (2008) ، والبعض الآخر استخدم الطريقة العشوائية البسيطة كدراسات المطرفي (2012)، و كابور(2010)، و شحادة (2008)، و روبرستون (Roberston,2001)، و المشيخي (2012)، و الشيزوايه (2008) والتي اتفقت جميعها مع طريقة الدراسة الحالية.

من حيث المتغيرات:

وظفت بعض الدراسات السابقة المتغيرات المستقلة كالنوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والمرحلة التدريسية مثل دراسة العريمي (1998)، و خليل وشرير (2008)، وهذا ما اتفقت معه الدراسة الحالية، في حين تنوعت بقية الدراسات في دراسة أثر المتغيرات الأخرى بين النوع، والمستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، ومتغيرات المديرية التابعة، والمؤهل التعليمي. كما أن معظم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تناولت أغلب محاور الرضا الوظيفي وكذلك الدراسة الحالية تناولت خمسة مجالات من مجالات الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لأنماط الاتصال الإداري فقد تنوعت الدراسات في تناول الأنماط المختلفة، بعضها اشتمل على نمطي الاتصال اللفظي واللالفظي كدراسة الصغير (2003)، ودراسة زيكي (zeki,2009)، والبعض الآخر ركز على أغلب الأنماط المختلفة للاتصال الإداري كدراسة شحادة (2008)، ودراسة الفارسي (2001)، ودراسة ناريمان زيدان (1998) ، ودراسة غيث (1996) وهذا ما اتفقت معه الدراسة الحالية.

الإختلاف بين الدراسات السابقة :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لهدف الدراسة، حيث أنها حاولت إيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري (النمط الكتابي، والنمط الشفوي، ونمط الاتصال بناء على اتجاهات المدير، والنمط الغير اللفظي (نمط باستخدام لغة الجسد) ومجالات الرضا الوظيفي (العلاقات الإنسانية، التنمية المهنية للمعلمين، الأجور والحوافز، ظروف وبيئة العمل) ، وتعتبر هي الوحيدة على حد حسب علم الباحثة التي تدرس العلاقة بينهما بمدارس السلطنة من وجهة نظر معلمها بمحافظة الداخلية بشيء من التفصيل.

وقد تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في تحديد أنماط الاتصال الإداري، وتفسيرها كل على حدة، كما فسرت عملية الاتصال بكثير من الإسهاب، وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي، مما يساهم ذلك في إثراء الجانب المعرفي، كما حاولت الدراسة أن تبحث أثر المتغيرات المختلفة كل موضوع على حدة، وكذلك أثر المتغيرات على العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد هدف الدراسة بشكل جيد، وذلك لتجنب تكرار دراسة قضايا سبق أن درسها باحثون آخرون، كما وفرت الدراسات السابقة الجهد المبذول في البحث عن الكتب والمراجع من خلال تزويدها بالكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأيضاً في إثراء الجانب النظري لدراسة، وكذلك تحديد عوامل الرضا الوظيفي وأنماط الاتصال الإداري بشكل جيد، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في تحديد المتغيرات التي تناسب الدراسة وتتلاءم مع طبيعتها وأهدافها، كما ساعدت في اختيار منهج البحث الملائم لدراسة، وكذلك في تحديد استخدام أفضل الطرق في عملية التحليل الإحصائي، كما استفادت أيضاً منها في استخدام أداة البحث المناسبة مع تقنياتها بشكل بسيط بحيث تناسب موضوع الدراسة وأهدافها، كذلك ساهمت الدراسات السابقة في عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج، ومجتمع، وعينة، وأداة، ودلالات الصدق، والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، ومتغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية :

منهج الدراسة :-

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يهتم بجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والتعرف على خصائصه، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع تماماً، ويعتمد على وصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها و يحللها كما وكيفا، مما يجعله بشكل خاص مناسباً لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية، وبلغ مجتمع الدراسة (2335) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات المركز الوطني للإحصاء 2013\2014.

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (258) معلماً ومعلمة، وشكلت هذه العينة ما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة*

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
النوع	ذكر	140	258
	أنثى	118	
المؤهل الدراسي	الدبلوم	32	
	البكالوريوس	187	
	ماجستير ودكتوراه	39	
الخبرة	(5-1) سنة	62	
	(10-6) سنة	86	
	(15-11) سنة	64	
	(16- فاكثر) سنة	46	
المرحلة الدراسية	(4-1)	83	
	(10-5)	112	
	(12-11)	63	

* حسب إحصائيات مركز الإحصاء الوطني 2014/2013

أداة الدراسة :-

تم إعداد الاستبانة بعد الإطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فمجال أنماط الاتصال الإداري تم بنائه بتطوير أداة دراسة (زيدان، 1998)، حيث تم تقنينها لتلائم المجتمع العماني، وحذف بعض الفقرات منها، وكذلك الاستعانة بدراسات (شحادة، 2008) والأفندي (2012)، ودراسة منصور (2011)، ودراسة كوك (2008)، والفارسي (2001)، أما بالنسبة لمجال الرضا الوظيفي فتم بناء الاستبانة بعد الإطلاع على دراسات الكندي (2012)، ودراسة المشيخي (2012)، ودراسة الأفندي (2012)، ودراسة الناعبي (2010)، ودراسة الشيزاوي (2008).

وقد اشتملت أداة الدراسة على جزأين في صورتها الأولية هما:

الجزء الأول: اشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وهي : النوع ، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي ، المرحلة التدريسية.

الجزء الثاني : اشتمل على مقياس أداة الدراسة تتضمن مجالين الأول أنماط الاتصال، والثاني الرضا الوظيفي، وهما كما يلي:

اولا :- المجال الأول :- أنماط الاتصال الإداري

وتكون من (38) فقرة موزعة على أربعة محاور كما يلي :-

- ✓ **المحور الأول:** أنماط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة وتشمل الفقرات (1- 9).
- ✓ **المحور الثاني:** أنماط الاتصال الكتابية وتشمل الفقرات (10- 20).
- ✓ **المحور الثالث :** أنماط الاتصال الشفهية وتشمل الفقرات (21 - 33).
- ✓ **المحور الرابع :** أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد وتشمل الفقرات (34 - 38).

وقد تمت الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال المقياس الخماسي (ليكرت-Likert)، يبدأ بموافق بدرجة كبيرة جدا وتعطى (5) درجات، ثم موافق بدرجة كبيرة وتعطى (4) درجات ، ثم موافق بدرجة متوسطة وتعطى (3) درجات، ثم موافق بدرجة منخفضة وتعطى (2) درجة، وينتهي موافق بدرجة منخفضة جدا وتعطى (1) درجة.

ثانيا المجال الثاني الرضا الوظيفي :-

وتكون من (38) فقرة موزعة على أربعة محاور كما يلي :-

- ✓ **المحور الأول :**العلاقات الإنسانية واشتمل على الفقرات (1 - 7).
- ✓ **المحور الثاني:**الأجور والحوافز واشتمل على الفقرات (10- 19) .
- ✓ **المحور الثالث :** ظروف وبيئة العمل واشتمل على الفقرات (20 - 26) .
- ✓ **المحور الرابع:** الاستقرار الوظيفي واشتمل على الفقرات (27 - 31) .
- ✓ **المحور الخامس:** التنمية المهنية للمعلمين واشتمل على الفقرات (32 - 38).

وقد تمت الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال المقياس الخماسي (ليكرت-Likert)، يبدأ بموافق بدرجة كبيرة جدا وتعطى (5) درجات، ثم موافق بدرجة كبيرة وتعطى (4) درجات، ثم موافق بدرجة متوسطة وتعطى (3) درجات، ثم موافق بدرجة منخفضة وتعطى (2) درجة، وينتهي موافق بدرجة منخفضة جدا وتعطى (1) درجة.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق المحتوى للأداة عن طريق عرضها بصورتها الأولية على مجموعة محكمين يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة؛ من الجامعات العمانية، ومن ذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري التربوي بوزارة التربية والتعليم، ومن الأساتذة في بعض مؤسسات التعلم العالي ذوي العلاقة بالجانب التربوي، وبعض المشرفين المختصين باللغة العربية أصحاب المؤهلات الدراسية العليا، حيث بلغ عددهم (10) محكمين أنظر الملحق رقم (1)، حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث : وضوح العبارة، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى إرتباط العبارات بالمحور، أي ملاحظات يرونها ضرورية سواء بالحذف، أو الإضافة، أو التعديل، وفي ضوء آراء وملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجله أو حذفها، أنظر الملحق رقم (2)، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يلي: أداة أنماط الاتصال الإداري مكونة من (38) فقرة موزعة على أربع مجالات، وأداة الرضا الوظيفي (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، أنظر الملحق (3) .

ثبات الأداة:-

للتحقق من ثبات أداة أنماط الاتصال جرى حساب ثبات الاداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والجدول رقم (2) و(3) يوضحان معامل الثبات لكل اداة على حدة.

جدول رقم (2)

معاملات الثبات لأنماط الاتصال الإداري

م	النمط	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	اتجاهات مدير المدرسة	9	0.68
2	الكتابي	11	0.80
3	الشفهي	13	0.87
4	لغة الجسد	5	0.72
	الثبات الكلي للأداة	38	0.90

من خلال الجدول يلحظ أن معامل الثبات لأنماط الاتصال الإداري تتراوح بين (0.68-0.87) وهي نسب جيدة، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لثبات الأداة فكان معامل الثبات لها (0.90) وهي نسب تسمح بإجراء الدراسة.

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لمجالات الرضا الوظيفي

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	العلاقات الإنسانية	7	0.74
2	الأجور والحوافز	12	0.93
3	ظروف وبيئة العمل	7	0.86
4	الاستقرار الوظيفي	5	0.83
5	التنمية المهنية للمعلمين	7	0.93
	الثبات الكلي للأداة	38	0.96

من خلال الجدول يلحظ أن معامل الثبات لمجالات الرضا الوظيفي تتراوح بين (0.74-0.93) وهي نسب جيدة، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لثبات الأداة فكان معامل الثبات لها (0.96)، وهي نسبة تسمح بإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة :-

☒ النوع وله مستويان: ذكر، أنثى .

☒ المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: الدبلوم فما دون، البكالوريوس، الماجستير فما فوق.

☒ الخبرة العملية ولها أربعة مستويات: (1- 5) سنة، (6- 10) سنة، (11- 15) سنة، من (16 - فأكثر).

☒ المرحلة التدريسية ولها ثلاثة مراحل: (1-4) ، (5- 10) ، (11- 12) .

إجراءات التطبيق :

بعد التحقق من صلاحية أداتي الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما وإخراجهما بالصورة النهائية ، قامت الباحثة بأخذ كتاب من عمادة كلية الدراسات الإنسانية في جامعة نزوى، إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة أنظر الملحق (4)، وبعد الحصول على الموافقة الرسمية

من الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في المكتب الفني للدراسات والبحوث، لتطبيق الأداة على مدارس محافظة الداخلية ، ثم تم توجيه مخاطبات من جهة الاختصاص بالمديرية العامة للتربية والتعليم إلى أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي وما بعده بالمحافظة بالإجابة على أداة الدراسة، أنظر الملحق رقم (5).

المعالجات الإحصائية

من اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :-

✚ المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

✚ معامل الارتباط بيرسون.

✚ اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين.

✚ One- Way ANOVA برنامج تحليل التباين الأحادي، كذلك اختبار شيفيه (Scheffe Test) لتحقق من مصادر الفروق الدالة إحصائيا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، وقد تم استخدام معيار ذو مستويات لتفسير نتائج الأسئلة، وقد قامت الباحثة بتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ثم حساب المدى ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المعيار للحصول على طول الفئة أي ($5/4=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المعيار (بداية المعيار وهي 1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

حدود فئات المقياس وطريقة تفسير استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة .

م	حدود الفئات		الاستجابة
	من	إلى	
1	5	4.21	كبيرة جدا
2	أقل من 4.21	3.41	كبيرة
3	أقل من 3.41	2.6	متوسطة
4	أقل من 2.6	1.8	منخفضة
5	أقل من 1.8		منخفضة جدا

- استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (1,2,3,4,5) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم

أ- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :-

والذي نص على: ما أنماط الاتصال الإداري التي يستخدمها مديري مدارس المحافظة؟

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأنماط الأربعة، والجدول (5) أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات ، والانحرافات المعيارية والرتبة لأنماط الاتصال الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الاتصال الشفهي	4.03	0.90	كبير
2	الاتصال من خلال لغة الجسد	3.69	1.00	كبير
2	الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة	3.69	0.99	كبير
3	الاتصال الكتابي	3.59	0.96	كبير
	المتوسط الإجمالي لأنماط الاتصال الإداري	3.75	0.96	كبير

يتضح من الجدول أن جميع أنماط الاتصال الإداري تحققت بدرجة كبيرة في جميع المحاور بشكل عام، حيث أن المتوسط الحسابي لأنماط الاتصال الإداري جميعها كبيرة كما يشيره الجدول حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي للأنماط مجتمعة (3.75) وانحراف معياري (0.96)، مما قد يدل على استخدامها بصورة كبيرة في الحقل التربوي، ولكن هناك اختلاف واضح بين هذه الأنماط ، حيث حصل نمط الاتصال الشفهي على أكبر متوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.90)، يليه نمطي الاتصال من خلال لغة الجسد ونمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة بنفس المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري تراوح بين (0.99-1.00) في المرتبة الثانية بمستوى استجابة عال، وفي المرتبة الثالثة أتى نمط الاتصال الكتابي بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.96) بمستوى استجابة كبير، وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقره من فقرات المحاور كلا على حدة كما تشير الجداول (6،7،8،9). وفيما يأتي عرض النتائج الدراسة لفقرات كل نمط على حدة:

المحور الأول: نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة:

جدول(6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الإداري بناء على اتجاهات مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يسمح مدير المدرسة لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به.	4.23	0.88	كبير جدا
2	6	يقوم مدير المدرسة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا مباشرة في حالات معينة.	4.17	0.85	كبير
3	3	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالأشخاص الذين هم في نفس المستوى الإداري.	3.87	0.91	كبير
4	4	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال حرا في جميع الاتجاهات.	3.78	0.99	كبير
5	1	يفضل مدير المدرسة الاتصال بكل أعضاء هيئة التدريس بنفسه.	3.73	1.04	كبير
6	9	يرى مدير المدرسة أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين.	3.50	1.04	كبير
7	5	يفضل مدير المدرسة الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبه ببقية أعضاء هيئة التدريس.	3.36	1.09	متوسط
8	8	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال باتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين.	3.33	1.07	متوسط
9	2	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى عن الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى.	3.26	1.03	متوسط
المتوسط الكلي لنمط الاتصال الإداري بناء على اتجاهات مدير المدرسة			3.69	0.99	كبير

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الكلي لنمط الاتصال الإداري كبير، حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.99)، وأما أكبر عبارة "يسمح مدير المدرسة لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به." فقد حصلت على متوسط حسابي عال جدا بقيمة (4.23) وهي الفقرة رقم (7)، تليها بمستوى استجابة كبير الفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.88)، تلاها بعد ذلك الفقرات (3,4,1,9) بالترتيب تنازليا حسب المتوسط الحسابي الذي تراوح بين (3.50-3.87)، وأما الفقرات (2,5,8) فقد حققت متوسط حسابي متوسط حيث تراوح بين (3.36 - 3.26)، في حين حصلت الفقرة (2) "يفضل مدير المدرسة الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى عن الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.03).

المحور الثاني : نمط الاتصال الكتابي :

جدول(7)

المتوسطات ، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الكتابي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تصاغ المعلومات المرسلة في تقارير المعلمين بطريقة متسلسلة ومنظمة.	3.91	0.82	كبير
2	4	تتميز مذكرات مدير المدرسة بوضوح المعلومات الواردة فيها.	3.88	0.81	كبير
3	10	يستخدم مدير المدرسة المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في مدرسته.	3.86	0.97	كبير
3	3	تعطي التقارير المرسلة لمدير المدرسة من المعلمين صورة صادقة عن المشكلات الإدارية.	3.86	0.85	كبير
4	1	تحتوي التقارير المقدمة من المعلمين الى مدير المدرسة على جميع جوانب التقرير.	3.79	0.89	كبير
5	9	يحفظ مدير المدرسة المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.	3.74	1.00	كبير
6	7	يرى مدير المدرسة أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.	3.52	1.00	كبير
7	6	يفوض مدير المدرسة من ينوب عنه لمراجعة التقارير وإنجازها.	3.43	0.96	كبير
8	11	تقتصر لوحة إعلانات مدير المدرسة على إعلانات الإدارة.	3.29	1.12	متوسط
9	5	حجم تقارير المعلمين المقدمة الى مدير المدرسة كبير.	3.24	0.88	متوسط
10	8	يقوم مدير المدرسة بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية.	3.02	1.21	متوسط
المتوسط الإجمالي لنمط الاتصال الكتابي.			3.59	0.96	كبير

يتضح من الجدول(7) أن المتوسط الحسابي لهذا النمط كبير حيث بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.96)، وقد حصلت الفقرة (2) "تصاغ المعلومات المرسلة في تقارير المعلمين بطريقة متسلسلة ومنظمة." على متوسط حسابي كبير بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.82)، ثم أتت الفقرات (1-3-4-6-7-9-10) فقد حصلن على متوسط حسابي تراوح بين (3.88 - 3.43) بمستوى استجابة كبيرة، تتليها الفقرات (5-11) فقد حصلن على متوسط حسابي تراوح بين (3.29

3.24 () بمستوى استجابة متوسطة، وحصلت الفقرة (8) "يقوم مدير المدرسة بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري (1.21) بمستوى استجابة متوسطة.

المحور الثالث : نمط الاتصال الشفهي :

جدول(8)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال الشفهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	9	يناقش مدير المدرسة سياسة وأهداف مدرسته في اجتماعاته.	4.23	0.83	كبيرة جدا
2	8	يحدث أن يدعو مدير المدرسة إلى اجتماعات طارئة المعلمين.	4.10	0.89	كبيرة
2	13	يعتقد مدير المدرسة أن التحدث شخصيا مع المعلمين أكثر فعالية من استخدام الهاتف.	4.10	0.99	كبيرة
3	2	يرى مدير المدرسة أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس.	4.09	0.69	كبيرة
4	4	يستغل مدير المدرسة المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع المعلمين.	4.04	0.93	كبيرة
4	10	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات مع المعلمين حسب برامج محددة.	4.04	0.89	كبيرة
5	1	يفضل مدير المدرسة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	3.97	0.95	كبيرة
5	6	يرى مدير المدرسة أن الرحلات العلمية والترفيهية تشبع جوا من الود واللفة بينه وبين المعلمون وتشجعهم على التعبير عن رأيهم.	3.97	1.01	كبيرة
6	3	يفضل مدير المدرسة المقابلة الشخصية عن المراسلات	3.94	0.90	كبيرة
7	12	يحاول مدير المدرسة تجنب الاختلافات في الرأي مع المعلمين أثناء الاجتماعات.	3.82	0.95	كبيرة
8	5	يفضل مدير المدرسة الإصغاء للآخرين أكثر من التحدث معهم.	3.68	0.91	كبيرة
9	11	يميل مدير المدرسة إلى إطالة فترة الاجتماعات مع المعلمين.	3.60	0.96	كبيرة
10	7	يجتمع مدير المدرسة مع كل معلم من المعلمين على حدة لمعرفة مشكلاته.	3.45	1.18	كبيرة
		المتوسط الإجمالي لنمط الاتصال الشفهي.	4.03	0.90	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لهذا النمط كبير حيث بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.90) وأتى في المرتبة الأولى بين الأنماط جميعاً، وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط بين (4.23 إلى 3.45)، وأما أعلى عبارة حصلت على متوسط حسابي كبير جداً بقيمة (4.23) وهي فقرة ” يناقش مدير المدرسة سياسة وأهداف مدرسته في اجتماعات ”، وانحراف معياري قليل بلغ (0.83)، وكذلك حصلت بعض الفقرات على متوسط حسابي متساوي، ولكن الانحراف المعياري مختلف مثل الفقرات (8،13) و (4،10) و (6،1)، وأقل فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وقد نصت على ” يجتمع مدير المدرسة مع كل معلم من المعلمين على حدة لمعرفة مشكلاته ”.

المحور الرابع : نمط الاتصال من خلال لغة الجسد :

جدول (9)

المتوسطات ، والانحرافات المعيارية والرتبة لنمط الاتصال من خلال لغة الجسد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	2	ينوع مدير المدرسة من نبرات صوته وفقاً للمواقف والحالات .	3.98	0.93	كبيرة
2	5	يرى مدير المدرسة أن مراقبة توجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.	3.93	0.96	كبيرة
3	4	يرى مدير المدرسة أن اللغة الانفعالية تلعب دوراً كبيراً في الاتصال مع المعلمين.	3.72	1.05	كبيرة
4	3	يرى مدير المدرسة أن لغة الجسد وسيلة من وسائل الاتصال مع المعلمين.	3.79	0.82	كبيرة
5	1	يجلس مدير المدرسة بجانب المعلمين بدلاً من الجلوس مقابلهم.	3.05	1.24	متوسط
		المتوسط الإجمالي لنمط الاتصال باستخدام لغة الجسد.	3.69	1.00	كبيرة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لهذا النمط كبير حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري قليل (1.00)، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم (2) ” ينوع مدير المدرسة من نبرات صوته وفقاً للمواقف والحالات ”، أما أقل متوسط حسابي بلغ (3.05)، وبمستوى استجابة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.24)، ويعتبر كبير

بالمقارنة مع باقي العبارات، أما بقية العبارات فهي جميعها مستوى استجابة كبيرة ومستوى انحراف معياري متباين.

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :-

و الذي نص على :

” هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة حول أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير النوع، و سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والمرحلة الدراسية ؟ “.

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (independent t – test) ، وكذلك تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA)، و اختبار شفیه (ScheFFE Test)، وقد أدرجت النتائج في الجداول التالية، وفيما يلي تفصيل لنتائج كل متغير على حدة:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي : استخدمت الباحثة اختبار (ت) (independent t – test) لعينتين مستقلتين بين مجموعتي الذكور والإناث لأفراد العينة، والجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

الأنماط	ذكور		إناث		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
	ن(118)		ن(140)					
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف				
نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة.	3.71	0.53	3.65	0.58	-0.89	256	0.55	غير دالة
نمط الاتصال الكتابي.	3.61	0.54	3.65	0.52	-0.44	256	0.47	غير دالة
نمط الاتصال الشفهي.	4.02	0.51	3.85	0.60	-2.52	256	0.01	دالة
نمط الاتصال من خلال لغة الجسد	3.66	0.60	3.72	0.76	0.65	256	0.05	دالة
الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري.	3.75	0.41	3.70	0.41	-0.91	256	0.10	غير دالة

يتضح من الجدول (10) لاختبار "ت" (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال الإداري بين الذكور والإناث أما على مستوى الأنماط، فإنها دالة إحصائياً في نمطي الاتصال الشفهي لصالح الذكور، والاتصال من خلال لغة الجسد لصالح الإناث، أما باقي الأنماط فهي غير دالة إحصائياً.

ثانياً: متغير الخبرة :- ولمعرفة الفروق في متغير الخبرة بين أنماط الاتصال الإداري استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدير المدرسة.	بين المجموعات	.21	3	.07	.25	.86
	خلال المجموعات	70.46	254	.277		
	المجموع	70.67	257			
نمط الاتصال الكتابي	بين المجموعات	.90	3	.30	.99	.40
	خلال المجموعات	77.15	254	.30		
	المجموع	78.05	257			
نمط الاتصال الشفهي.	بين المجموعات	1.26	3	.42	1.30	.27
	خلال المجموعات	82.05	254	.323		
	المجموع	83.31	257			
نمط الاتصال من خلال لغة الجسد.	بين المجموعات	.45	3	.15	.31	.82
	خلال المجموعات	124.11	254	.489		
	المجموع	124.57	257			
الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري.	بين المجموعات	.243	3	.08	.38	.77
	خلال المجموعات	54.40	254	.21		
	المجموع	54.65	257			

*دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من خلال الجدول (11) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) ، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغير الخبرة وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري، حيث بلغت قيمة " F " (0.38) للمجموع الكلي، وقد تراوحت قيم " F " للأنماط المختلفة ما بين (0.27 – 0.86)، فمثلاً بلغت قيمة " F " في نمط الاتصال من خلال لغة الجسد (0.82).

ثالثاً: متغير المؤهل التعليمي: ولمعرفة الفروق في متغير المؤهل التعليمي وأنماط الاتصال الإداري استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق و الجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير المؤهل التعليمي

النمط المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدير المدرسة.	بين المجموعات	1.41	2	.71	2.60	.08
	خلال المجموعات	69.26	255	.272		
	المجموع	70.67	257			
نمط الاتصال الكتابي.	بين المجموعات	.52	2	.26	.85	.43
	خلال المجموعات	77.54	255	.30		
	المجموع	78.05	257			
نمط الاتصال الشفهي.	بين المجموعات	.50	2	.25	.78	.47
	خلال المجموعات	82.82	255	.33		
	المجموع	83.31	257			
نمط الاتصال من خلال لغة الجسد.	بين المجموعات	.16	2	.08	.17	.85
	خلال المجموعات	124.41	255	.49		
	المجموع	124.57	257			
الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري.	بين المجموعات	.27	2	.14	.64	.53
	خلال المجموعات	54.37	255	.21		
	المجموع	54.65	257			

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (12) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متغير المؤهل التعليمي وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري، حيث بلغت قيمة " F " (.64) ، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين نمط الاتصال الكتابي والمؤهل التعليمي حيث بلغت قيمة " F " (.85) ، وكذلك بالنسبة لأنماط الاتصال الشفهي والاتصال بناء على حركات الجسد حيث بلغت قيمة " F " على التوالي (.17 ، .78) ، وكذلك نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة والمؤهل التعليمي.

رابعاً: متغير المرحلة التدريسية : - ولمعرفة الفروق في متغير المرحلة التدريسية بين أنماط الاتصال الإداري استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق في أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير المرحلة التدريسية ، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لأنماط الاتصال الإداري وفقا لمتغير المرحلة التدريسية.

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدير المدرسة.	بين المجموعات	.84	2	.42	1.53	.22
	خلال المجموعات	69.83	255	.27		
	المجموع	70.67	257			
نمط الاتصال الكتابي.	بين المجموعات	.55	2	.27	.90	.41
	خلال المجموعات	77.50	255	.30		
	المجموع	78.05	257			
نمط الاتصال الشفهي.	بين المجموعات	1.43	2	.72	2.23	.11
	خلال المجموعات	81.88	255	.32		
	المجموع	83.31	257			
نمط الاتصال من خلال لغة الجسد.	بين المجموعات	.76	2	.38	.79	.46
	خلال المجموعات	123.81	255	.49		
	المجموع	124.57	257			
الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري.	بين المجموعات.	.62	2	.31	1.45	.24
	خلال المجموعات	54.03	255	.21		
	المجموع	54.65	257			
	خلال المجموعات	116.87	255	.46		
	المجموع	118.29	257			

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (13) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$)، بين متغير المرحلة التدريسية وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري، وكذلك بالنسبة على مستوى الأنماط لا توجد فروق إحصائية دالة.

ج- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

والذي نص على: ” ماواقع الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة الداخلية ؟ ”

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المجالات الخمسة، والجدول (14) أدناه يوضح ذلك.

جدول (14)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العلاقات الإنسانية	3.96	0.56	كبير
2	ظروف وبيئة العمل	3.70	0.79	كبير
3	التنمية المهنية للمعلمين	3.69	0.83	كبير
4	الاستقرار الوظيفي	3.67	0.89	كبير
5	الأجور والحوافز	3.22	0.92	متوسط
	المتوسط الإجمالي لرضا الوظيفي	3.65	0.80	كبير

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول (14) يتضح لنا أن افراد العينة لديهم رضا وظيفي بمستوى كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحاور الرضا الوظيفي (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وأن محور العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.56) ، يليه بالترتيب محاور: ظروف وبيئة العمل بمتوسط حسابي(3.70)، والتنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي (3.69)، والاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.67)، وأقل مستوى رضا كان في محور الأجور والحوافز حيث بلغ مستوى الاستجابة متوسط، والمتوسط الحسابي(3.22) وانحراف معياري(0.92)، وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقره من فقرات المجالات كلا على حدة، وذلك بناء على التقديرات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة كما تشير الجداول (15,16,17,18,19)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة لفقرات كل مجال على حدة:

أولاً- محور العلاقات الإنسانية :

جدول(15)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يتبادل زملائي في العمل العلاقات الإيجابية في المدرسة.	4.23	0.82	كبير
2	7	يبادلني زملائي العلاقات الاجتماعية الإيجابية خارج المدرسة.	4.21	0.90	كبير
3	1	تراعي مدرستي النواحي الإنسانية في أسلوب التعامل.	4.06	0.95	كبير
4	6	يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في المدرسة.	4.03	0.96	كبير
5	5	يقدر زملائي ما أقوم به من عمل.	4.02	0.82	كبير
6	4	يسعدني كثيرا حل مشكلات زملائي في المدرسة.	4.00	0.93	كبير
7	3	يعمل زملائي في المدرسة أكثر مما أعمل أنا	3.15	1.20	متوسط
المتوسط الإجمالي لمحور العلاقات الإنسانية.			3.96	0.56	كبير

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كبير حيث بلغ (3.96) وانحراف معياري قليل (0.56)، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم(2) ” يتبادل زملائي في العمل العلاقات الإيجابية في المدرسة.”، أما اقل متوسط حسابي فقد بلغ (3.15) بمستوى استجابة متوسط وانحراف معياري بلغ (1.20)، أما بقية العبارات فجميعها حصلت على مستوى استجابة كبير ومتوسط حسابي يتراوح بين (4.00 – 4.23) ومستوى انحراف معياري (0.93 – 0.82).

ثانياً: محور الأجور والحوافز .

جدول(16)

المتوسطات ، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور الأجور والحوافز مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يؤمن لي راتبي حياة كريمة.	4.29	0.92	كبير
2	2	يتناسب راتبي مع جهدي المبذول في المدرسة	3.82	1.20	كبير
3	3	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.	3.79	1.13	كبير
4	4	يتناسب راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.	3.33	1.26	متوسط
5	7	توفر جهة عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية .	3.12	1.28	متوسط
6	11	لدي مستقبل وظيفي أفضل في المؤسسة التي أعمل بها.	3.07	1.23	متوسط
7	5	ترضيني مكافأة نهاية الخدمة في حالة التقاعد.	3.00	1.33	متوسط
8	8	تقدموظيفتي لي فرص الترقية في العمل.	2.92	1.25	متوسط
9	9	لدي شعور إيجابي بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة.	2.90	1.33	متوسط
10	10	توجد معايير واضحة للترقيات في المؤسسة التي أعمل بها.	2.88	1.30	متوسط
11	6	تهتم جهة عملي بتقديم الحوافز المادية.	2.79	1.34	متوسط
12	12	تهتم جهة عملي بتحقيق الترقيات للموظفين في الوقت المناسب.	2.69	1.24	متوسط
		المتوسط الإجمالي لمحور الأجور والحوافز.	3.22	0.92	متوسط

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور متوسط حيث بلغ (3.22)، وانحراف معياري (0.92)، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم(8) ” يؤمن لي راتبي حياة كريمة.” حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) وانحراف معياري (0.92)، أما اقل متوسط حسابي بلغ(2.69) بمستوى استجابة متوسط وانحراف معياري بلغ (1.24)، وهو للعبارة رقم (19) ” تهتم جهة عملي بتحقيق الترقيات للموظفين في الوقت المناسب”، أما بقية العبارات فقد حققت مستوى استجابة تراوح بين الكبير والمتوسط ومتوسط حسابي (3.82 – 2.79) ومستوى انحراف معياري (1.20 – 1.34).

ثالثا: محور ظروف وبيئة العمل :

جدول(17)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور ظروف وبيئة العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي .

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يسعدني كثيرا العمل بالمدرسة التي أعمل بها .	4.01	1.03	كبير
2	3	تناسبني مواعيد العمل بالمدرسة.	3.80	0.99	كبير
3	4	توفر المدرسة لي وزملائي المناخ الآمن من الأخطار المهنية.	3.76	1.02	كبير
4	2	تشعرني نظافة المدرسة بارتياح كبير.	3.72	1.14	كبير
5	1	تقدم لي المدرسة التسهيلات المناسبة لرفع مستوى أدائي الوظيفي.	3.55	1.09	كبير
6	6	توفر لي المدرسة الأجهزة والمعدات المكتبية بدرجة مناسبة.	3.54	1.09	كبير
7	7	تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.	3.52	1.09	كبير
		المتوسط الإجمالي لمحور ظروف وبيئة العمل.	3.70	0.79	كبير

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كبير، حيث بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.79)، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم(21) ” يسعدني كثيرا العمل بالمدرسة التي أعمل بها ” حيث بلغ (4.01) وانحراف معياري (1.03)، أما اقل متوسط حسابي بلغ(3.52) بمستوى استجابة كبير، وانحراف معياري بلغ (1.03) وهو في الفقرة رقم (26) ” تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي ” ، اما باقي العبارات فتراوح المتوسط الحسابي لها (3.80 – 3.54).

رابعاً: محور الاستقرار الوظيفي:

جدول(18)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة لمحور الاستقرار الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يزيد شعوري بالاستقرار الوظيفي من دافعتي نحو العمل.	3.90	0.97	كبير
2	3	تمنحني وظيفتي تقديرا من قبل الآخرين.	3.73	1.03	كبير
3	2	يوجد لدي استقرار وظيفي في المدرسة التي أعمل بها.	3.71	1.17	كبير
4	5	تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.	3.52	1.08	كبير
5	4	أفضل البقاء في وظيفتي الحالية.	3.51	1.31	كبير
		المتوسط الإجمالي لمحور الاستقرار الوظيفي.	3.67	0.89	كبير

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور عال حيث بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.89)، وقد جاءت جميع فقرات المحور بمستوى استجابة كبيرة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم(27) ” يزيد شعوري بالاستقرار الوظيفي من دافعتي نحو العمل ” حيث بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.97)، أما اقل متوسط حسابي بلغ(3.51) بمستوى استجابة كبير وانحراف معياري بلغ (1.31) وهو في الفقرة رقم (30) ” أفضل البقاء في وظيفتي الحالية ” ، اما باقي العبارات فتراوح المتوسط الحسابي لها (3.52 – 3.73).

خامسا: محور التنمية المهنية للمعلمين.

جدول (19)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية والرتبة للتنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تسمح مدرستي بتبادل الخبرات.	3.87	0.98	كبير
2	7	تعزز مدرستي أساليب النمو المهني الذاتي لدى المعلمين .	3.73	0.96	كبير
3	8	تشرك مدرستي المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطور أدائهم المهني.	3.72	1.12	كبير
4	2	تهيئ مدرستي المناخ التنظيمي لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.	3.65	0.98	كبير
4	6	تدرب مدرستي المعلمين نحو ممارسة التقويم الذاتي لتحسين أدائهم.	3.65	0.98	كبير
5	5	تنفذ مدرستي دورات تدريبية في مجال توظيف تقنيات التعلم .	3.60	1.01	كبير
6	4	ترشح مدرستي المعلمين للدورات التدريبية وفقا لحاجاتهم التدريبية.	3.58	1.10	كبير
		المتوسط الإجمالي لمحوّر الإستقرار الوظيفي.	3.69	0.83	كبير

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كبير، حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.83)، وقد جاءت جميع فقرات المحور بمستوى استجابة كبير، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم (33) ” تسمح مدرستي بتبادل الخبرات ’ حيث بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.98)، أما اقل متوسط حسابي بلغ (3.58) بمستوى استجابة كبير وانحراف معياري بلغ (1.10) وهو في الفقرة رقم (34) ” ترشح مدرستي المعلمين للدورات التدريبية وفقا لحاجاتهم التدريبية ”، كذلك حصلت الفقرتين (2و6) على نفس المتوسط الحسابي وقد بلغ (3.65)، أما باقي العبارات فتراوح المتوسط الحسابي لها (3.60 – 3.73).

د- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :-

والذي نص على :

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة حول واقع الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع ، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي ، المرحلة الدراسية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (independent t – test)، وكذلك تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA)، و اختبار شفیه (ScheFFE Test)، وقد أدرجت النتائج في الجداول (20,21,22,23,24,25)، وفيما يلي تفصيل لنتائج كل متغير على حدة:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي:- لمعرفة الفروق لمتغير النوع الاجتماعي استخدمت الباحثة اختبار (ت) (independent t – test) لعينتين مستقلتين بين مجموعات الذكور والإناث وذلك على أفراد العينة، و الجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لأنماط الاتصال الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	إناث		ذكور		المحاور
			ن(147)		ن(111)		
			المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.09	256	-0.87	0.64	3.93	0.52	3.99	محور العلاقات الإنسانية.
0.10	256	1.02	0.85	3.27	1.02	3.15	محور الأجور والحوافز.
0.49	256	-0.79	0.80	3.67	0.76	3.75	محور ظروف وبيئة العمل.
0.29	256	0.42	0.85	3.69	0.93	3.65	محور الاستقرار الوظيفي.
0.68	256	1.08	0.82	3.74	0.84	3.62	محور التنمية المهنية.
0.65	256	0.32	0.67	3.66	0.69	3.63	الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي.

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (20) من خلال اختبار "ت" t – test بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع

الاجتماعي ، حيث بلغت قيمة ت الكلية لمحاور الرضا (0.32) وهي أقل عن قيمة (ت) الجدولية (1.69). كما تراوحت باقي المحاور ما بين (-0.87- 1.08) .

ثانيا: متغير الخبرة :- لمعرفة الفروق الإحصائية في متغير الخبرة على محاور الرضا الوظيفي، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق على محاور الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة، و الجدول (21) يوضح ذلك.

(جدول 21)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	2.53	3	.842	2.47	.06
	خلال المجموعات	86.71	254	.341		
	المجموع	89.23	257			
الأجور والحوافز.	بين المجموعات	12.33	3	4.11	5.04	.01*
	خلال المجموعات	207.26	254	.82		
	المجموع	219.58	257			
ظروف بيئة العمل.	بين المجموعات	2.82	3	.94	1.54	.21
	خلال المجموعات	155.57	254	.613		
	المجموع	158.41	257			
الاستقرار الوظيفي.	بين المجموعات	1.20	3	.40	.51	.68
	خلال المجموعات	200.41	254	.79		
	المجموع	201.60	257			
التنمية المهنية للمعلمين.	بين المجموعات	2.77	3	.92	1.34	.26
	خلال المجموعات	174.82	254	.69		
	المجموع	177.59	257			
الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2.42	3	.81	1.77	.15
	خلال المجموعات	115.87	254	.46		
	المجموع	118.29	257			

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (21) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين متغير الخبرة وإجمالي الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة " F " (1.77)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير

الخبرة ومحور الأجور والحوافز في الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة " F " (5.04)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند باقي المحاور، وحتى يتم التعرف لصالح من تعود الفروق الإحصائية، استخدمت الباحثة اختبار شففيه (Scheeff Test) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (22) .

جدول (22)

اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية في محور الأجور والحوافز حسب متغير الخبرة.

المحور	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأجور والحوافز	(5-1)	*3.44	.823
	(10-6)	*3.34	.943
	(15-11)	3.12	.876
	(16- فأكثر)	2.82	.965

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول (22) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محور الأجور والحوافز ومتغير الخبرة، يمكن تلخيصها كالتالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (5-1) و (15-11) لصالح (5-1).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (5-1) و (16- فأكثر) لصالح (5-1).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (10-6) و (16- فأكثر) لصالح (10-6).

ثالثاً: متغير المؤهل التعليمي :- لمعرفة الفروق في متغير المؤهل التعليمي على محاور الرضا الوظيفي استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق على محاور الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، كما هو موضح في جدول (23).

جدول (23)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور العلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	.69	2	.35	1.00	.37
	خلال المجموعات	88.54	255	.35		
	المجموع	89.23	257			
محور الأجور والحوافز.	بين المجموعات	.28	2	.14	.16	.85
	خلال المجموعات	219.30	255	.86		
	المجموع	219.58	257			
محور ظروف وبيئة العمل.	بين المجموعات	.02	2	.01	.02	.99
	خلال المجموعات	158.39	255	.62		
	المجموع	158.41	257			
محور الاستقرار الوظيفي.	بين المجموعات	7.12	2	3.56	4.67	.01*
	خلال المجموعات	194.48	255	.76		
	المجموع	201.60	257			
محور التنمية المهنية للمعلمين .	بين المجموعات	.48	2	.24	.345	.71
	خلال المجموعات	177.11	255	.70		
	المجموع	177.59	257			
الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي	بين المجموعات	.576	2	.29	.62	.54
	خلال المجموعات	117.72	255	.46		
	المجموع	118.29	257			

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير المؤهل التعليمي والدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة " F " (0.54)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير المؤهل التعليمي ومحور الاستقرار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة " F " (4.67)، كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند باقي المحاور، وحتى يتم التعرف لصالح من تعود الفروق الإحصائية، استخدمت الباحثة اختبار (شفية، ScheFFeTest) للمقارنات البعدية كما هو موضح في جدول (24).

جدول (24)

اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية في محور الاستقرار الوظيفي حسب متغير المؤهل التعليمي.

المحور	المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستقرار الوظيفي	الدبلوم وما دون	*3.85	.91
	البكالوريوس	*3.72	.86
	الماجستير وما فوق	3.29	.90

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول (24) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي ومحور الاستقرار الوظيفي، يمكن تلخيصها كالتالي:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤهل الدبلوم وما دون ومؤهل الماجستير وما فوق لصالح مؤهل الدبلوم وما دون.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير وما فوق لصالح مؤهل البكالوريوس.

رابعاً: متغير المرحلة التدريسية : ولمعرفة الفروق في متغير المرحلة التدريسية على محاور والرضا الوظيفي، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لفحص دلالة الفروق على محاور والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، والجدول (25) يبين ذلك.

جدول (25)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمحاور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المرحلة التدريسية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور العلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	.10	2	.05	.14	.87
	خلال المجموعات	89.13	255	.35		
	المجموع	89.23	257			
محور الأجور والحوافز.	بين المجموعات	3.84	2	1.92	2.27	.11
	خلال المجموعات	215.74	255	.85		
	المجموع	219.58	257			
محور ظروف وبيئة العمل.	بين المجموعات	2.43	2	1.22	1.99	.14
	خلال المجموعات	155.98	255	.61		
	المجموع	158.41	257			
محور الاستقرار الوظيفي.	بين المجموعات	2.59	2	1.30	1.67	.19
	خلال المجموعات	199.01	255	.78		
	المجموع	201.60	257			
محور التنمية المهنية للمعلمين .	بين المجموعات	1.33	2	.66	.96	.39
	خلال المجموعات	176.26	255	.69		
	المجموع	177.59	257			
الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي.	بين المجموعات	1.42	2	.71	1.56	.21
	خلال المجموعات	116.87	255	.46		
	المجموع	118.29	257			

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين متغير المرحلة التدريسية وإجمالي الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة F (1.56)، كذلك بالنسبة على مستوى المحاور لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

هـ-نتائج السؤال الخامس :-

والذي نص على :-

”هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس ومجالات الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية ؟ ”

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الإداري ومحاور الرضا الوظيفي، وهذا ما يوضحه جدول (26)

جدول (26)

معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الاتصال الإداري ومحاور الرضا الوظيفي.

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الأنماط	محاور الرضا الوظيفي	العلاقات الإنسانية	الأجور والحوافز	ظروف بيئة العمل	الوظيفي الاستقرار	التنمية المهنية للمعلمين	الرضا الوظيفي مجموع محاور
الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة	ارتباط بيرسون	.388**	.227**	.342**	.350**	.386**	.394**
	حجم العلاقة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية					
الاتصال الكتابي	ارتباط بيرسون	.450**	.351**	.444**	.380**	.453**	.487**
	حجم العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية					
الاتصال الشفهي	ارتباط بيرسون	.566**	.199**	.512**	.446**	.433**	.494**
	حجم العلاقة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية					
الاتصال باستخدام لغة الجسد	ارتباط بيرسون	.501**	.299**	.514**	.418**	.464**	.510**
	حجم العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية					
مجموع أنماط الاتصال الإداري	ارتباط بيرسون	.609**	.344**	.582**	.509	.554**	.603**
	حجم العلاقة	كبيرة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	كبيرة
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية					
	العدد	258	258	258	258	258	258

يتضح من الجدول (27) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المجموع الكلي لأنماط الاتصال الإداري والمجموع الكلي لمحاور الرضا الوظيفي ، فالعلاقة طردية كبيرة وبلغت قيمتها (.603)، أي أنه كلما توفرت أنماط الاتصال الإداري في بيئة العمل ، أدى ذلك

إلى زيادة توفر مجالات الرضا الوظيفي، مما يدل على وجود علاقة قوية بين أنماط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي ، كما يتضح من الجدول أن أنماط الاتصال الإداري ومحاور الرضا الوظيفي ارتبطت ارتباطاً موجباً بمحاور الرضا الوظيفي ، فقد جاءت العلاقة طردية موجبة، أما على مستوى المحاور فقد جاءت العلاقة ضعيفة بين محوري الأجور والحوافز ونمط الاتصال الشفهي، وكذلك بين نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة ومحور الأجور والحوافز، في حين اتت العلاقة قوية بين محور العلاقات الإنسانية ومجموع أنماط الاتصال الإداري.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وفق التسلسل الذي وردت فيه، وفي ضوء الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وتسهيلاً لمناقشة وتفسير النتائج فقد تم تصنيفها وفق لأسئلة الدراسة وإنهاءً بوضع التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ماواقع أنماط الاتصال الإداري المتبعة لدى مدراء المدارس بالمنطقة ؟ .

يتم استخدام جميع أنماط الاتصال الإداري بشكل كبير في مختلف مدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان، بجميع مدارس التعلم الأساسي وما بعد الأساسي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العملية التربوية من النشاطات الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال بين الأفراد في المدرسة من طلاب ومعلمين ومدراء وموظفين، وكذلك بين المدرسة والمجتمع الخارجي، كذلك هي تعتمد على توصيل المعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات إلى الطلاب، مما يستدعي إلى أن تكون أنماط الاتصال المختلفة حاضرة جميعها بشكل أو بآخر حتى يتم إيصال الرسالة بشكل صحيح ومباشر.

كذلك أشارت النتائج إلى اختلاف درجات استخدام الأنماط، حيث جاء ترتيب نمط الاتصال الشفهي في المرتبة الأولى، يليه نمطي الاتصال من خلال لغة الجسد، ونمط الاتصال بناءً على اتجاهات مدير في المرتبة الثانية بمستوى استجابة كبير، وفي المرتبة الثالثة أتى نمط الاتصال الكتابي، وللمزيد من التعمق في تفسير نتائج الدراسة يتم مناقشة كل نمط على حدة:

أولاً: نمط الاتصال الشفهي:

من خلال النتائج حل النمط الشفهي في المرتبة الأولى بين الأنماط المختلفة، أما على مستوى الفقرات فقد جاء أعلى متوسط حسابي وهو للفقرة ” يناقش مدير المدرسة سياسة وأهداف مدرسته في اجتماعات ” ، وكذلك حصلت بعض الفقرات على متوسط حسابي متساوي ولكن الانحراف

المعياري مختلف مثل الفقرات (8،13) و (4،10) و (6،1)، وأقل فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (7) وقد نصت على " يجتمع مدير المدرسة مع كل معلم من المعلمين على حدة لمعرفة مشكلاته"، وبوجه عام فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفارسي (2001) واختلفت مع دراسة شحادة (2008) التي أظهرت أن الاتصال باستخدام حركات الجسد حل بالمرتبة الأولى يليه الاتصال الشفهي، وقد يمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العملية التعليمية، فهي تعتمد بشكل أساسي على نقل رسالة ومعلومات مختلفة من المعلم إلى الطلاب، أي عملية تعتمد بشكل كبير على توجيه الخطاب لفظيا، كذلك يعد نمط الاتصال الشفهي أكثر استخداما وشيوعا بين المدرءاء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العلاق، 2009) حيث تبين إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من (80%)، من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود (95%) من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

ثانيا: نمط الاتصال باستخدام لغة الجسد:

كذلك من خلال النتائج حل هذا النمط في المرتبة الثانية بعد نمط الاتصال الشفهي، أما على مستوى الفقرات فقد أتى أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم (2) " ينوع مدير المدرسة من نبرات صوته وفقا للمواقف والحالات "، أما أقل متوسط حسابي ، أما بقية العبارات فهي جميعها مستوى استجابة كبير ومستوى انحراف معياري متباين ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الاتصال القائم على الإشارات والرموز والحركات يتحكم به الجهاز العصبي المستقل، وهو جهاز لا إرادي ، أي لا يستطيع الإنسان السيطرة عليه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شحادة (2008)، التي توصلت إلى أن الاتصال غير اللفظي اتصال تلقائي انعكاسي لا يحتاج إلى إعداد وتجهيز مسبق، فهو بمثابة سلوكيات إنعكاسية وتتصل بالطبيعة الإنسانية والبشرية في أي مجال أو مهنة كانت .

ثالثا: نمط الاتصال تبعا لاتجاهات مدير المدرسة:

أتى هذا النمط في المرتبة الثانية مع نمط الاتصال باستخدام لغة الجسد، أما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة رقم (7) "يسمح مدير المدرسة لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به." على أعلى متوسط حسابي، ويمكن أن يفسر ذلك باهتمام مدير المدرسة على الاستماع لجميع الفئات بالمدرسة، مما يسمح بتبادل الآراء والأفكار، وبدل ذلك على قوة التواصل بين المدير والموظفين

الأدنى منه، وكذلك على العلاقة الطيبة بين المدير وموظفيه، وكذلك أن المدير لديه صلاحيات كثيرة ، وبالتالي ليس هناك حاجة ماسه للاتصال بالفئات الأعلى منه، مما يسمح بإعطاء مساحة حرية واسعة لجميع فئات المدرسة وبالتالي يزيد ذلك من الإنتاجية في العمل، وهذه الفقرة تدعمها الفقرة (2) "يفضل مدير المدرسة الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى عن الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى" على أقل متوسط حسابي، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) بمستوى استجابة كبير، تلاها بعد ذلك الفقرات (3,4,1,9) بالترتيب تنازليا، وأما الفقرات (2,5,8) فقد حققت متوسط حسابي متوسط، ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة على أهمية الاتصال بين جميع موظفي المدرسة، وفتح قنوات اتصال مع الجميع ولا يتبع نمط واحد فقط، ولكن ينوع تبعا على مستقبل الرسالة التي يريد إرسالها إليه.

رابعا: نمط الاتصال الكتابي:

حصل هذا النمط على المرتبة الأخيرة بين الأنماط الأربعة، وقد حصلت الفقرة (2) "تصاغ المعلومات المرسله في تقارير المعلمين بطريقة متسلسلة ومنظمة." على أعلى متوسط، ثم أتت الفقرات (1-3-4-6-7-9-10) بمستوى كبير، تتليها الفقرات (5-11) فقد حصلن على مستوى استجابة متوسط، وحصلت الفقرة(8) "يقوم مدير المدرسة بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية." على أقل متوسط، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هذا النمط يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد، حتى يتم توصيل الرسالة بصورة صحيحة، مثل الرسومات البيانية وتحليلها، حيث تحتاج إلى عمليات عقلية مختلفة، مثل مهارات الإستنتاج والإستدلال والتطبيق، وهذه مهارات عقلية على حسب تصنيف بلوم للقدرات، ولا تتوفر في جميع الأشخاص بنفس الدرجة، لذلك هناك جزء ولو بسيط باحتمالية وصول الرسالة مشوشة وغير صحيحة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة حول واقع أنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي ، المرحلة التدريسية ؟"

أولا: متغير النوع الاجتماعي:

من خلال تحليل البيانات إحصائيا وجدت الباحثة أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أنماط الاتصال الإداري تعزى إلى متغير النوع، وهذا يتفق مع دراسات منصور (2011)، ودراسة غيث (1996)، ويختلف مع دراسة كلاسمان وماجريت (Glassman & Margaret, 2002).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العملية التربوية، وما تحكمها من قوانين ومؤثرات مجتمعية، حيث أنها متشابهة بشكل كبير في مدارس الجنسين، كذلك سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن السياسات الإدارية في المؤسسات التربوية بشكل عام لا تفرق في تعاملها وسياستها بين الجنسين، والفرص كبيرة ومتساوية بناء على هذه السياسات لإستخدام أو إتباع نمط قيادي دون آخر، ولا تأثير يذكر لجنس عضو هيئة التدريس على هذا الاختيار، مما لا يعطي مجال إلى اختلاف النوع الاجتماعي أن يؤثر على أنماط الاتصال الإداري، وكذلك تقارب المستوى العلمي و الخبرة يجعل من الذكر والأنثى يستخدمان نفس أسلوب الأسلوب في إدارة مؤسساتهم التعليمية.

أما بالنسبة للأنماط على حدة ، فإنه توجد فروق إحصائية داله بين نمط الاتصال الشفهي ومتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور ويتفق هذا مع دراسة الفارسي (2001)، ويختلف مع دراسة منصور (2011)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الاتصال الشفهي يشمل اللباقة في التحدث، وكذلك الإنصات الجيد، والرجل أكثر إتقانا واستخداما لذلك، وكذلك توجد فروق إحصائية داله بين نمط الاتصال باستخدام لغة الجسد ومتغير النوع، وذلك لصالح الإناث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة هذا النمط، حيث يعتمد هذا النمط على إيصال الرسالة بواسطة تعابير الوجه، واليدين، ونظرات العيون وأجزاء الجسد المختلفة، بطريقة تعبيرية مناسبة، ويعتمد على اللغة الغير لفظية، والمرأة بطبيعتها الإنسانية يغلب عليها الجانب العاطفي في التعاملات، فتجدها أكثر تعبيراً للمواقف عن الرجل، وبالتالي كلما كان إيصال الرسالة بشكل واضح، ومفهوم كلما أدى ذلك إلى أفضل النتائج في العملية التعليمية ككل ، كذلك أدى ذلك إلى تحقيق كافة محاور الرضا المختلفة.

وقد أظهرت الدراسات في مجال الاتصال الإنساني أهمية الاتصال غير اللفظي سواء كانت لوحدة أو متكاملة ومتزامنة مع الاتصال اللفظي، ومن المعلوم أن الإنسان لا يستطيع إخفاء أنفعالاته ومشاعره لأنها تظهر على أجزاء جسمه، لذلك فإن الجهل في الاتصال غير اللفظي يعتبر من عوائق الاتصال الجيد، وقد أثبتت الدراسات أن الاتصال غير اللفظي يمثل (٦٥%) من عملية الاتصال (العريمي، 2011). ولأهمية الموضوع تناولته العديد من الدراسات العلمية منها رسالة

Artman (2005)، ودراسة Hameli (2003)، ودراسة المسعودي (2009)، ودراسة الذبيات (2006)، ودراسة العريني (2011).

ثانيا: متغير سنوات الخبرة :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وجدت الباحثة أنه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متغير الخبرة وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غيث (1996) ودراسة منصور (2012)، واختلفت مع دراسة الفارسي (2001)، والذي أوجد الفروق الإحصائية لصالح الخبرة (6-10) سنوات، ولعل تفسير هذه النتيجة قد يعود إلى أن السمات الشخصية للفرد تلعب دورا بالغ الأهمية في تفاعل الفرد مع محيطه الرسمي والشخصي، فيتم تحديد أساليب، وطرق، وكيفية اتصال الفرد مع محيطه في سنوات خبرته الأولى، وعليه يكون قد اتبع نمط أو أنماط اتصال معينه منذ بداياته، والخبرات الحياتية المتقدمة التي يكتسبها الفرد في مراحل نموه المتأخرة قد لا تستطيع أن تحدد هذه الأنماط لأنها تكون قد تحددت سابقا (شحادة، 2008).

ثالثا: متغير المؤهل الدراسي :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري والمؤهل العلمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة منصور (2011)، واختلفت مع دراسة الفارسي (2001)، التي أوجدت فروق إحصائية للمؤهل الأقل، ويمكن أن تعكس هذه النتيجة طبيعة النظام التربوي المركزي في المجتمع العماني فلا مجال لإبراز أي طاقة، أو إمكانيات قد تميز شخصا عن الآخر، بوجود قيد الأنظمة والقوانين الجامدة في المؤسسات التربوية، وهذا لا يدع المجال أمام المدير، والمدير المؤهل تربويا أن يختلفا في اتصالاتهما، إذ يتوجب على المدير سواء أكان مؤهل أم غير مؤهل أن يلتزم بتنفيذ ما يطلب منه من أعمال روتينية (شاكر، 1998)، كذلك أن عدم وجود مثل هذه الفروق يمكن أن يعزى كذلك إلى تشابه المستوى الإداري وتشابه وسائل الاتصال المستعملة والمتوفرة في مدارسهم، أيضا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة والمؤهل العلمي، لصالح مؤهل البكالوريوس .

رابعا: متغير المرحلة التدريسية :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات اتضح أنه لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري والمرحلة التعليمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاسمان وماجريت (Glassman & Margaret, 2002)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في المؤسسات التربوية مهما اختلف نوع المدرسة أو مستواها التعليمي فإنها متشابهة، وكذلك تحكمها نفس القوانين والتشريعات، وكذلك هدفها واحد، لذلك لا يوجد علاقة بين مستوى المدرسة وأنماط الاتصال الإداري.

أما من ناحية الأنماط على حدة فإنه يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الشفهي والمرحلة التدريسية لصالح المرحلة (11-12)، وذلك يمكن أن يعزى إلى أن هذه المرحلة التدريسية تعتبر آخر مراحل التعليم في السلطنة، ويتميز أفرادها بخصائص ومميزات تختلف بشكل كبير عن خصائص المراحل الأخرى، حيث يتميز أفراد هذه المرحلة بالنضج الفكري نوعاً ما، وكذلك لديهم مهارات التحدث والإستماع والتعبير اللغوي متطورة أكثر عن المراحل الأخرى مما يجعل نمط الاتصال الشفهي أكثر استخداماً وفائدة من المراحل الأخرى.

مناقشة نتائج السؤال الثالث :

والذي نصه: ” ما واقع الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الداخلية ؟ ”

من خلال النتائج يتضح أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الداخلية متوافر بشكل عام، وقد أنفقت هذه النتيجة مع دراسة العريمي (1998) ودراسة الحوسنية (2014)، وأختلفت مع دراسات الرواسية (2013)، الكندي (2012)، الأفندي (2012)، الشيزوايه (2008)، موجرو (Moguerou, 2002)، موري (Murray, 1999)، وقد تراوح المتوسط الحسابي فيها بين الجيد والمتوسط، أما على مستوى المحاور فقد جاء محور العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، يليه بالترتيب محاور : ظروف وبيئة العمل، و التنمية المهنية للمعلمين، و الإستقرار الوظيفي، وأقل مستوى رضا كان في محور الأجور والحوافز حيث بلغت مستوى الإستجابة متوسط، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الإصلاحات التي حدثت في السلطنة في الآونة الأخيرة، والتي شملت الكثير من التغييرات في العملية التعليمية، وكذلك السعي في إصلاح نظام الترقيات والحوافز، مما أوجد ذلك بشكل عام إلى رضا عالي لدى أفراد العينة، ولمزيد من التعمق في النتائج يتم مناقشة كل محور على حدة.

أولاً: محور العلاقات الإنسانية:

حصل المحور على أعلى مرتبة بين المحاور المختلفة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم (2) ” يتبادل زملائي في العمل العلاقات الإيجابية في المدرسة.”، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المشيخي (2012)، وهذا يمكن أن يفسر بشكل عام على طبيعة المجتمع العماني، حيث يتميز بالتلاحم والترابط بين أفراد في الوظائف المختلفة، حيث أن العلاقات الإنسانية تشكل الجانب المهم في حياة الإنسان، وذلك يعود لطبيعة النفس البشرية، فقد فطرت على الحب والود، لذلك فإن الأصل بينهم التعامل الحسن .

ثانياً: محور الأجور والحوافز:

جاء هذا المحور في المرتبة الأخيرة بين المحاور، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة رقم (8) ” يؤمن لي راتبي حياة كريمة.”، أما أقل متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (19) ” تهتم جهة عملي بتحقيق الترقية للموظفين في الوقت المناسب”، أما بقية العبارات فقد حققت مستوى استجابة تراوح بين الكبير والمتوسط، وقد يعزى ذلك إلى أن كثرة متطلبات الحياة، أدت إلى أن يتطلع الفرد إلى مستوى معيشي أفضل، ومستوى أعلى، وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال الوظيفة، فالراتب يوفر لهم حياة كريمة وعادلة، بعيدة عن عوامل الخجل والإحباط، لذلك إذا لم يكن الراتب يلبي هذه الحاجات والتطلعات خاصة إذا كان الشخص يقارن ما يقدمه من عمل مع ما يقدمه الآخرون ويحصلون عليه، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زايد (2008) ودراسة المشيخي (2012).

ثالثاً: محور ظروف وبيئة العمل :

أتى هذا المحور في المرتبة الثانية بين المحاور الأخرى، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في الفقرة ” يسعدني كثيرا العمل بالمدرسة التي أعمل ”، أما أقل متوسط في الفقرة ” تساعدني ظروف العمل المتوفرة لإستثمار طاقاتي”، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحوسنية (2014)، ويمكن أن يفسر ذلك على أن العملية التعليمية في المدرسة تسير وفق خطة عمل متكاملة، ومنظمة وذات هدف واضح، وأدوار العمل موزعة بعدالة بين جميع أفراد العملية من مديري و معلمين وطلاب وغيرهم ، وكذلك يتوفر في بيئة العمل ما يحتاج

إليه المعلم من أدوات ومواد وعلاقات إنسانية مختلفة، وأيضاً يشير ذلك إلى إدراك المدراء بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين، حتى يستطيعوا أن يقدموا أفضل ما لديهم في عملهم، وكل ذلك ينعكس إيجاباً على المعلم، فيزيد من الرضا الوظيفي لديه مما يجعله أكثر إنتاجاً وعطاءً.

رابعاً: محور الاستقرار الوظيفي :

حصل هذا على المرتبة الرابعة بين ترتيب المحاور الأخرى، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت جميع فقرات المحور بمستوى استجابة كبير، وجاء أعلى متوسط في الفقرة "يزيد شعوري بالاستقرار الوظيفي من دافعتي نحو العمل"، أما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة "أفضل البقاء في وظيفتي الحالية"، يمكن أن يعزى ذلك على أن أغلب العاملين بالوظيفة يسكنون بالقرب من منازلهم ومع عوائلهم، مما يجعلهم مستقرين نفسياً، ويتفرغون لتأدية وظيفتهم وتحقيق أهدافهم.

خامساً: محور التنمية المهنية:

حل هذا المحور بالمرتبة الثالثة بين المحاور، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في فقرة "تسمح مدرستي بتبادل الخبرات"، أما أقل متوسط حسابي في الفقرة "ترشح مدرستي المعلمين للدورات التدريبية وفقاً لحاجاتهم التدريبية"، وهذه النتائج يمكن أن تعطي مؤشراً على وعي وإدراك إدارة المدارس على أهمية التنمية المهنية، وتوفير جميع فرص التدريب سواء على مستوى المدرسة أم المديرية أم الوزارة لجميع أفراد المدرس بشكل عادل ومتساوي، مما يكفل للجميع فرص التطوير والإرتقاء.

مناقشة نتائج السؤال الرابع :

والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات عينة الدراسة حول واقع الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، المرحلة الدراسية؟"

أولاً: متغير النوع الاجتماعي :

من خلال تحليل البيانات إحصائياً تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي ومتغير النوع الاجتماعي وهذا يتفق مع دراسة المشيخي (2012)، ودراسة زايد (2008)، ودراسة الأفندي (2012)، ويختلف مع دراسة الشيزاوية (2008) ودراسة خليل وشريير (2008)، ودراسة أوكبير وسيكيلوس وارونديو (OKPrs, Squollace, Erond, 2005)، ودراسة كوستيليوس (Koastelios, 2001)، والعريمي (1998)، وذلك لوجود فروق إحصائية لصالح الإناث في جميع المحاور، وكذلك لصالح الذكور، ما يدل على أن اختلاف النوع الاجتماعي (ذكر أو أنثى) ليس له أثر في الرضا الوظيفي للمعلمين، ويمكن أن يعزى ذلك إلى التطورات الكثيرة والمتلاحقة التي تحدث، وكذلك الانفجار المعرفي، وكذلك متطلبات العصر التي فرضت على الناس أسلوب حياة جديد، يتساوى فيه الرجل والمرأة في الالتزامات والحقوق، مما دفع ذلك بالمرأة إلى خروجها للعمل، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في أغلب الوظائف، وكذلك القانون العماني بصفة خاصة أولى المرأة اهتماماً كبيراً، فقد أصبحت المرأة تتقلد الحقائق الوزارية، وكذلك الوظائف المهمة، وكذلك ساواها بالرجل في القوانين الخاصة بالعمل، ولكن منحها بعض الامتيازات بما يكفل لها الحياة الكريمة، لذلك نجد أن موضوع الرضا الوظيفي هو من المواضيع التي يؤثر النوع الاجتماعي عليه.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة بين متغير الخبرة وإجمالي الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة المشيخي (2012)، ودراسة الأفندي (2012)، ودراسة الشوامرة (2007)، واختلفت مع دراسة الشيزاوية (2007)، واختلفت مع دراسة الكندي (2012)، ودراسة زايد (2008)، والتي أوجدت فروق إحصائية لصالح الأقل خبرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمات والمعلمين يخضعون لبرامج تأهيل وتدريب مشتركة على مستوى المحافظة، وكذلك على مستوى الوزارة طيلة فترة وجودهم في المجال المهني، بالإضافة إلى برامج التنمية المهنية التي تنفذ في المدارس بإشراف من إدارة المدرسة، كذلك تم إنشاء مركز تخصصي للتدريب المهني للمعلمين، لكي يقدم لهم البرامج الإنمائية والتأهيلية المختلفة في مجال التربية، مما يساهم ذلك كله في تعديل خبرات أصحاب الخبرة القليلة مع مرور الوقت القليلة تتعدل ويجعلهم متساوون مع أصحاب الخبرة الطويلة.

أما على مستوى المحاور فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة بين متغير الخبرة ومحور الأجور والحوافز في الرضا الوظيفي، حيث وجدت الفروق لصالح الخبرة الأكثر (6-10) و (16-أكثر)، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأنه يمكن أن يعزى إلى أن العامل كلما مر عليه الوقت خضع لبرامج تدريبية، وورش عمل أكثر مما يجعله يزداد خبرة أكثر بالتالي هذا يؤثر على سوق العمل، حيث تصبح المنافسة بينه وبين الآخرين في نفس الخبرة بصورة اكبر مما يؤثر ذلك على أجره، حيث يحتاج إلى أجر أعلى وحوافز أكثر حتى يتساوى الأجر مع الخبرة، ومع التعديلات الأخيرة في سلم الوظائف والأجور وكذلك نظام الترقيات الذي تبنته السلطنة في سبيل تحسين المستوى المعيشي للمواطنين، ساهم ذلك كله في إيجاد نوع من الرضا لدى أفراد العينة.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي :

بالنسبة لإجمالي الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والمؤهل العلمي، كذلك لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة بينهما، واتفقت النتائج مع دراسة الشوامرة (2007)، واختلفت مع دراسة زايد (2008)، مما يعني أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على الرضا الوظيفي، فحملة الماجستير والدكتوراه لديهم رضا وظيفي عن مهنة التعليم، وهذا مؤشر على قناعة أعضاء هيئة التدريس بمهنة التعليم في المحافظة، أما على مستوى المحاور فتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومحور الاستقرار الوظيفي لصالح مؤهلات الدبلوم والبيكالوريوس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور هذه الفئة بأنها قد حققت ما تصبو إليه ولا يوجد لديها دافع إلى الحصول على مؤهلات علمية أعلى، وكذلك أن وظيفتهم تشبع لديهم هذا الشعور مما يجعلهم راضين عنها.

رابعاً: متغير المرحلة التعليمية :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين أنه لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند بين الدرجة الكلية لإجمالي محاور الرضا الوظيفي والمرحلة التدريسية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة العريمي (1998) ، واختلفت معها دراسة خليل وشريز (2008)، وهذا يمكن أن يعزى إلى أن مهنة التعليم متشابهة في جميع المراحل التدريسية، حيث تتشابه في الهدف الرئيسي، وفي الوسائل والطرق التدريسية المختلفة، وكذلك أن معلمي كل مرحلة قد تم إعدادهم بصورة جيدة لكي يلائم المرحلة التدريسية التي يعمل بها، مما يعني ذلك أن المعلمين والمعلمات راضون عن مهنة التعليم في مختلف المراحل بدرجة متقاربة جداً.

مناقشة نتائج السؤال الخامس :

والذي نصه:

”هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس ومجالات الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية؟”

أوضحت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري لمدراء مدارس المنطقة والرضا الوظيفي للمعلمين عند مستوى الدلالة ، وهي علاقة طردية عالية، مما يعني أنه كلما زاد استخدام أنماط الاتصال الإداري المختلفة كلما زاد الرضا الوظيفي للمعلمين .

كذلك من خلال تحليل البيانات، اتضح بأنه توجد علاقة عالية بين متوسط أنماط الاتصال الإداري ومحور العلاقات الإنسانية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.609)، ويمكن أن يفسر ذلك على أن العلاقات الإنسانية هي عبارة عن علاقة كلمة وتعامل ومشاعر، فهي تعتمد بشكل كبير على الكلمات والتحدث، فكلما كان استخدام أنماط الاتصال الإداري بصورة كبيرة كلما أنتج ذلك علاقات إنسانية جيدة جدا بين مدير المدرسة والمعلمين، كذلك من تعريفات الاتصال يعرف بأنه تبادل المعاني بين الأفراد ويحدث بشكل أولي من خلال استخدامهم لرموز المألوفة والمعروفة لهم، وهو ما يكسب المعاني لحياتنا الجميل (منقريوس ، 2010)، كذلك أن الاتصال الجيد يعمل على تسهيل عملية تبادل المعلومات وتنسيق وتوزيع المهام والواجبات بين مختلف الوحدات الفرعية للتنظيم، مما يؤدي إلى التخفيف من ضغوط العمل لدى المرؤوسين التي تنتج عن التداخل في الوظائف مورهد وجرافين (Moorhead & GriFFin, 2004) ، كذلك يؤدي الاتصال الجيد أيضا إلى تنمية قدرات الأفراد على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة، مما يزيد من فرصهم في البقاء واستمرارية النجاح، ويطور قدراتهم على التحكم في الظروف المحيطة بهم (عليان، والطوباسي ، 2005).

ثانيا التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها توصي وتقترح الباحثة الأمور التالية:-

1. التخطيط لتصميم وتنفيذ برامج وورش عمل في أنماط الاتصال الإداري لمدرء المدارس، ومتابعتها لمعرفة اثر التدريب على المدرء ، وكذلك مدى أثر ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين.
2. تعزيز أنماط الاتصال الإداري من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، الأنشطة ألا منهجية من ندوات علمية وثقافية، ورحلات ترفيهية.
3. تقويم عملية الاتصال في داخل المنظومة التعليمية، للوقوف على أسباب تقدمها والصعوبات التي تواجهها.
4. النظر في سلم الرواتب و الترقيات وتعديله بما يتناسب مع مهام المعلم المختلفة.
5. إيجاد توصيف محدد، وواضح لمهام وظيفة المعلم بشكل خاص، والوظائف التربوية الأخرى المرتبطة بمهنة التعلم بشكل عام.
6. تنفيذ برامج مجتمعية من شأنها تغيير نظرة المجتمع لمهنة التعليم والإرتقاء بمستوى من التقدير الاجتماعي يوازي أهمية مهنة التعليم وشرفها.
7. توفير مناخ نفسي أنفعالي محبب للمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين التعليم، ويساعد المعلمين على التركيز في أعمالهم المهنية، والقيام بها على أكمل وجه.
8. توفير حضانات أطفال في مدارس الأناث، مما سوف يساهم في الإستقرار النفسي للمعلمة وبالتالي يدفعها إلى إنتاجية أكثر.
9. تدريب مدرء المدارس على طرق عرض البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام البرامج الحاسوبية كبرامج الإكسل، و الحزم البيانية، وذلك من أجل إيصال الرسالة بطريقة واضحة وموجزة.

ب- دراسات مقترحات :

في ضوء ما تم عرضه من توصيات وفقا لنتائج الدراسة تقترح الباحثة الدراسات الآتية:

- 1 - العلاقة بين أنماط اتصال المعلمين والتحصيل الدراسي للطلاب في مدارس التعلم الأساسي بسلطنة عمان.
- 2- المعوقات التي تواجه الاتصال الإداري في مدارس التعلم الأساسي بسلطنة عمان.
- 3- العلاقة بين الاتصال الإداري والإبداع الوظيفي للمعلمين في مدارس التعلم الأساسي بسلطنة عمان.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو سمرة ، محمد . (2009). الاتصال الاداري والإعلامي . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

أحمد محمد المصري. (2000). الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

أسعد ،وليد أحمد . (2008). الإدارة التعليمية . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الأغبري ، عبد الصمد . (2006). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . بيروت: دار النهضة العربية.

الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٢ م). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعلم العام بالمنطقة الشرقية(دراسة ميدانية)". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، (109)، 169-197.

البدرى ،طارق عبد الحميد . (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحوسنية، موزة عبدالله الحوسنية. 2013. " أبعاد التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الحويحي ، مروان أحمد. (2008). "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل. حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ". دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، دولة فلسطين .

الرواس، منى بنت عبدالسلام بن عبدالله. (2013). "الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعلم ما بعد الأساسي بولاية صلالة من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار ، سلطنة عمان.

الشرائدة ، سالم تيسير، (2010). الرضا الوظيفي أطر نظريه وتطبيقات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

الشيزاوي، رقية محمد نور عبد الجليل .(2008). "أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعلم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين.

الصادقي ، بدوي .(1999). أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الصيرفي ، محمد .(2007). وظائف المدير العام .مصر: دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد .(2005). السلوك التنظيمي. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطراونة ، أ.هاني خلف .(2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها .الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .

العاني، هيثم .(2007). الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .

العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز.(1993).الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها . المملكة العربية السعودية: مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية .

العريمي، حليس محمد. (1998). "الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعلم بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية والعلوم الإسلامية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

العلاق ، دبشير .(2009). القيادة الإدارية . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

العمامرة ، محمد حسن .(2002). مبادئ الإدارة المدرسية . الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع : الطبعة الثالثة.

الفارسي، حكم سالم حكم الفارسي. (2009). "تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان.

الفارسي، عبدالله على محمد الفارسي.(2001). "تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن.

القاسمي، عائدة بطي راشد القاسمي. (2000). "معوقات الاتصال الإداري بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية التابعة لها بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان.

القعيد ، ابراهيم حمد.(2001). العادات العشر للشخصية الناجحة . المملكة العربية السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية .

الكندي ، يحيى سليمان سالم : (2012). "الرضا الوظيفي لدى أخصائي مصادر التعلم العاملين بمدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة مسقط " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان.

المطرفي ، ذياب سعد جبير. (2012) . "فاعلة اساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

المنجي ، زهراء سيف.(2003). "الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)" . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية ، الأردن.

الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد .(2010). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، نزوى ، سلطنة عمان.

النعمي، صلاح عبد القادر.(2008).المدير القائد المفكر الاستراتيجي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

الهذال، عويد سلطان المشعان. (2008). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بني أحمد ، عياصرة، معن محمود و مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري .الأردن: دار الحامد.

بهنسي، فايزة. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية : دار الوفاء لطباعة .

حجاب ، أ.د محمد منير .(2007).الاتصال الفعال للعلاقات العامة . مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع .

حراشنة، فواز ياسين.(2003). "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد".الأردن: مجلة العلوم الإنسانية ، (42)، 4-8.

حريم ، حسين. (2010).مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات وظائف المنظمة . الأردن: دار الحامد .

حسونة، فيصل (2011) .إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.

حكيم عبد الحميد(2009). "الرضا الوظيفي لدى معلمي التعلم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين". دراسة منشورة، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية.

خبراني، متعب جابر خبراني. (2007). " نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

خليل، جواد، وشرير ،وعزيزة. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين. فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية ،فلسطين، م(16)، ص (683-711)

راشد، على راشد.(2005).كفايات الأداء التدريسي. دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ربيع ، هادي مشعان .(2008).علم النفس الإداري . الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى.

رسمي، محمد حسن .(2004).السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية .الإسكندرية: الطبعة الأولى ، دار الوفاء للطباعة والنشر.

زرعة، سوسن محمد (2009). "الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة، المملكة العربية السعودية.

زويل ، محمود أمين. (2010).الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية . مصر: دار الوفاء لطباعة والنشر.

سالم ، فؤاد الشيخ و رمضان ، زياد و الدهان ، أميمة ومخامرة ، محسن .(1998). الإدارة الحديثة (المفاهيم الإدارية الحديثة) . الأردن: ط 6، مركز الكتب الأردني.

سعيد يس عامر . 2000.الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. لبنان: دار الكتب الحديثة.

سلامة ، أنتصار محمد طه .(2003). " مستوى الإنتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، دولة فلسطين.

سلامة، عادل .(1999). "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس ".مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس ، مصر، (23)، 111-133.

سلطان ، محمد سعيد أنور .(2003).إدارة موارد بشرية . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .

سلمان ، زيد منير .(2008).إدارة اختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب . الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

سلمان، منى رسول .(2011). "رضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بآدائهم الوظيفي".مجلة الدراسات التربوية ،العراق، (15). 70-68 .

شاكر، سوسن مجيد. (2012). أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين في العملية التربوية. مصر: مجلة الحوار المتمدن، ع 3702 ،ص (20-30).

شحادة ، رائف شحادة.(2008). "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، دولة فلسطين.

على، أبو زيتون ، صباح حميد و غازي فرحان.(2007).الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .

عليان ، ربحي والطوباسي ، عدنان .(2005).الاتصال والعلاقات العامة. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع .

غبايين ، د.عمر محمود.(2009).القيادة الفاعلة والقائد الفعال. الأردن: الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع .

فرج ، شعبان فرج.(2009).الاتصالات الإدارية .الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .

فلمبان ، إيناس فؤاد نواوي .(2007). " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة " . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

فؤاد العاجز، وجميل نشوان .(2004).عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة . بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول ، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، فلسطين.

قاروط ، صادق سميج صادق.(2005). "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، دولة فلسطين.

كابور ، هند (2010). "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الأولى -تعلم أساسي". سوريا: مجلة جامعة دمشق ، (26)، (223-273).

كامل ، مصطفى ؛ البكري ، سونيا .(1999).دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. القاهرة: مجلة الإدارة ، مج (1)، ع23، (78 –91).

كمال ، إيهاب محمد .(2011). فن ومهارات الإدارة دليل المدير الذكي القاهرة: دار الحرم للتراث ، الطبعة الأولى .

كنعان ، د. نواف .(2002).القيادة الإدارية . الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كورتل ، بوغليطة ، د.فريدو إلهام .(2011).الاتصال واتخاذ القرارات . الأردن: دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى .

محمود، صلاح الدين عرفه.(2005).تعليم وتعلم مهارات التدريس في عصر المعلومات. القاهرة: عالم الكتب لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

مرسي، محمد منير .(1998).الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع .

منصور،محمد توفيق محمود.(2011). "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية إلى مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية". دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، دولة فلسطين.

منصور، مجيد .(2010).درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين . مجلة جامعة الزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ع(1)، ص (12-13).

منقريوس ، نصيف فهمي (2010) .الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع.

ناريمان شريف شاكر زيدان (1998) . "أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة". رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Anuar.(2011)."THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE AMONG EMPLOYEES IN TRADEWINDS GROUP OF COMPANIES". Master.s thesis University of Malaysia, Malaysia.

Arlestig,H.(2008).Communication between Principals and Teachers in SuccessFul Schools.Academic dissertation, Faculty of Social Sciences. Umea University, Sweden.

Artman, M . A . (2005). "**What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences**". Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Milwaukee, USA.

Canan, P.Z. (2009). **The importance of non-verbal communication in classroom management**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (11), (1443-1445).

Cook, A.L. (2008). **Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious**. Master's thesis University of U.S: Texas A&M University, USA.

Davis, Keith and Newstrom, John, (1985). **Human behavior at work: organizational behavior**. 7th ed, McGraw-Hill Book Company, New York.

Glassman, L. & Margaret, E. (2002). **The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level**. *Dissertation Abstracts International*, 61, (443-445)

Gunbayi, Ihan. (2007). **The organizational communication process in schools**. *Educational Sciences: Theory and practice magazine*, 7(2), 787-798.

Hamelin, J . M . (2003). "**It goes without saying " nonverbal communication signals as a tool For establishing effective classroom management**". Unpublished master's thesis. Pacific Lutheran University, California, USA.

Hill, E.A. (2004). **"The Impact Self-Role Congruence Length of Service, Job Satisfaction Organizational Commitment on Propensity to leave"**. *Dissertation Abstract International*. 45 (1), (94-96).

Jenifer, C. (2013). **An Investigation Of The Workload And Job Satisfaction Of North Carolinians Special Education Directors**. Phd's thesis. University Of Wayne State, USA.

Jones, R.; Sloane, L. (2009). **Regional differences in job satisfaction**. *Applied Economics*, 41(8), (1019-1041)

Jones, R.; Slone, L (2009). **Regional diFFerences in job satisFaction**. Applied Economics, 41 (8), (13-25)

Koustelios, A. (2001).**“Personal characteristics and job satiFaction oF Greek teachers “**.The international Journal oF Educational Management, (15),(354-358)

Moguerou, M. (2002).**Job satisFaction among US Ph.D. graduates: the eFFects oF gender and employment sector**. Labor and Demography,Turkey.

Moorhead,G. & GriFFin, R.(2004).**Organizational Behavior:Managing People and Organizations**. (7th Ed.) Boston: Houghton MiFFlin Company,USA .

Murray,R. A.(1999).**”Job satisFaction oF proFessional and paraproFessional library staFF at the University oF North Carolina at Chapel Hill”**. Master.s thesis, University oF North Carolina, Chapel Hill.

Patrick,G, Fracis,G& Frederique,P.(2005).**Organization and conduct new approaches**. Dunod, Paris, (35-37).

Roberston. L. (2001).**The relationship oF communication style oF public schools principles in West Virginia and their school s climate to student achievement**. Dissertation Abstracts International, (61), (46-63).

Ryans, O. (2009).**A quantitative Analysis oF the Impact oF Public School Principals’ Perceptions and Attitudes as They Relate to Job SatisFaction**. AASA Journal oF Scholarship and practice, 5 (4), (10-60).

Sandy, k.(2010). **Job SatisFaction Among Elementary School Teachers** . North Carolina .USA

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	أحمد حميد البادري	دكتوراه	استاذ مساعد	كلية العلوم التطبيقية بالرستاق
2	حارث بن ناصر بن سعيد الهنائي	دكتوراه	استاذ	كلية العلوم التطبيقية بالرستاق
3	نيللي السيد الرفاعي عاشور	دكتوراه	استاذ	جامعة السلطان قابوس
4	محمد جاد حسين	دكتوراه	استاذ	جامعة السلطان قابوس
5	محمد حسن جمعة	دكتوراه	استاذ	جامعة السلطان قابوس
6	علي خميس علي	دكتوراه	استاذ	جامعة نزوى
7	هيثم محمود اسماعيل	دكتوراه	استاذ	جامعة السلطان قابوس
8	ميمونة بنت يوسف بن درويش العجمية	دكتوراه	مشرف إداري أول	المديرية العامة لمحافظة جنوب الباطنة
9	عبد العزيز المعاينة	دكتوراه	استاذ	جامعة نزوى
10	ياسر فتحي الهنداوي	دكتوراه	استاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس

ملحق رقم (2)

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم الإدارة التربوية

تحكيم استبانة (أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية)

سعادة الدكتور/ الدكتورة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى تحت عنوان " أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في المنطقة الداخلية " .

وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن العلاقة ما بين أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في المنطقة الداخلية في سلطنة عمان .

ونظرا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة، وموضوعية، وما نتأمله فيكم من تعاون ، فأنتني أضع بين أيديكم موضوعي و أتأمل من سيادتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية حول المقياس بكل دقة وموضوعية .

الباحثة سامية سعيد محمد البدري

لطفا يرجى تعبئة البيانات التالي :

الاسم	الوظيفة الحالية	مكان العمل	التخصص

الجزء الأول : معلومات عامة :-

النوع : () ذكر أنثى ()

المؤهل العلمي : () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير أو دكتوراة

الخبرة العملية : () (1-5) سنوات () (6-10) سنة () (11-15) سنة () 16 - فأكثر

استبانته أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية

المجال الأول :- أنماط الاتصال الإداري

المحور الأول: أنماط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة

م	العبارة	انتمائها للمحور		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
1	يفضل مدير المدرسة الاتصال بكل أعضاء هيئة التدريس بنفسه.					
2	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى عن الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى.					
3	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالأشخاص الذين هم في نفس المستوى الإداري.					
4	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال حرا في جميع الاتجاهات.					
5	يفضل مدير المدرسة الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبه ببقية أعضاء هيئة التدريس.					
6	يقوم مدير المدرسة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا مباشرة في حالات معينة.					
7	يسمح مدير المدرسة لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به.					
8	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال باتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين					
9	يرى مدير المدرسة أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين.					

المحور الثاني: أنماط الاتصال الكتابية:-

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
10	تحتوي التقارير المقدمة من المعلمين الى مدير المدرسة على جميع جوانب التقرير.					
11	تصاغ المعلومات المرسلة في تقارير المعلمين بطريقة متسلسلة ومنظمة.					
12	تعطي التقارير المرسلة لمدير المدرسة من المعلمين صورة صادقة عن المشكلات الإدارية.					
13	تتميز مذكرات مدير المدرسة بوضوح المعلومات الواردة فيها.					
14	حجم تقارير المعلمين المقدمة الى مدير المدرسة كبير.					
15	يفوض مدير المدرسة من ينوب عنه لمراجعة التقارير وأنجازها.					
16	يرى مدير المدرسة أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.					
17	يقوم مدير المدرسة بإبصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية.					
18	يحفظ مدير المدرسة المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.					
19	يستخدم مدير المدرسة المذكرات لإبصال التعاميم والتعليمات للعاملين في مدرسته.					
20	تقتصر لوحة إعلانات مدير المدرسة على إعلانات الإدارة.					

المحور الثالث: أنماط الاتصال الشفهية : -

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
21	يفضل مدير المدرسة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.					
22	يرى مدير المدرسة أن المقابلات تفيد في					

					معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
23					يفضل مدير المدرسة المقابلة الشخصية عن المراسلات .
24					يستغل مدير المدرسة المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع المعلمين.
25					يفضل مدير المدرسة الإصغاء للآخرين أكثر من التحدث معهم.
26					يرى مدير المدرسة أن الرحلات العلمية والترفيهية تشيع جوا من الود والألفة بينه وبين المعلمين وتشجعهم على التعبير عن رأيهم
27					يجتمع مدير المدرسة مع كل معلم من المعلمين على حدة لمعرفة مشكلاته.
28					يحدث أن يدعو مدير المدرسة إلى اجتماعات طارئة المعلمين.
29					يناقش مدير المدرسة سياسة وأهداف مدرسته في اجتماعاته.
30					يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات مع المعلمين حسب برامج محددة.
31					يميل مدير المدرسة إلى إطالة فترة الاجتماعات مع المعلمين.
32					يحاول مدير المدرسة تجنب الاختلافات في الرأي مع المعلمين أثناء الاجتماعات.
33					يعتقد مدير المدرسة أن التحدث شخصيا مع المعلمين أكثر فعالية من استخدام الهاتف.

المحور الرابع : أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد :-

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
34	يجلس مدير المدرسة بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم.					
35	ينوع مدير المدرسة من نبرات صوته وفقا للمواقف والحالات .					

36	يرى مدير المدرسة أن لغة الجسد وسيلة من وسائل الاتصال مع المعلمين.				
37	يرى مدير المدرسة أن اللغة الانفعالية تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع المعلمين.				
38	يرى مدير المدرسة أن مراقبة توجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.				

المجال الثاني : الرضا الوظيفي :-

المحور الأول :- العلاقات الإنسانية :-

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
1	تراعي مدرستي النواحي الإنسانية في أسلوب التعامل.					
2	يتبادل زملائي في العمل العلاقات الإيجابية في المدرسة.					
3	يعمل زملائي في المدرسة أكثر مما أعمل أنا .					
4	يسعدني كثيرا حل مشكلات زملائي في المدرسة.					
5	يقدر زملائي ما أقوم به من عمل.					
6	يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في المدرسة.					
7	يبادلني زملائي العلاقات الاجتماعية الإيجابية خارج المدرسة.					

المحور الثاني :- الحوافز المادية:

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
8	يؤمن لي راتبي حياة كريمة.					

9	يتناسب راتبي مع جهدي المبذول في المدرسة.				
10	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.				
11	يتناسب راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.				
12	ترضيني مكافأة نهاية الخدمة في حالة التقاعد.				
13	تهتم جهة عملي بتقديم الحوافز المادية.				
14	توفر جهة عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية.				

المحور الثالث : ظروف وبيئة العمل :-

م	العبرة	انتماها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
20	تقدم لي المدرسة التسهيلات المناسبة لرفع مستوى أدائي الوظيفي.					
21	يشعروني نظافة المدرسة بارتياح كبير.					
22	تناسبني مواعيد العمل بالمدرسة.					
23	توفر المدرسة ليوزملائي المناخ الآمن من الأخطار المهنية.					
24	يسعدني كثيرا العمل بالمدرسة التي أعمل بها .					
25	توفر لي المدرسة الأجهزة والمعدات المكتبية بدرجة مناسبة.					
26	تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.					

المحور الرابع : الترقيات

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
15	تقدموظيفتي لي فرص الترقية في العمل.					
16	لدي شعور إيجابي بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة.					
17	توجد معايير واضحة للترقيات في المؤسسة التي أعمل بها.					
18	لدي مستقبل وظيفي أفضل في المؤسسة التي أعمل بها.					
19	تهتم جهة عملي بتحقيق الترقيات للموظفين في الوقت المناسب.					

المحور الخامس: الاستقرار الوظيفي :-

م	العبارة	انتمائها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
27	يزيد شعوري بالاستقرار الوظيفي من دافعتي نحو العمل.					
28	يوجد لدي استقرار وظيفي في المدرسة التي أعمل بها.					
29	تمنحني وظيفتي تقديرا من قبل الآخرين.					
30	أفضل البقاء في وظيفتي الحالية.					
31	تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.					

المحور السادس : التنمية المهنية للمعلمين :-

م	العبرة	انتماؤها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج تعديل	
32	تهيئ مدرستي المناخ التنظيمي لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.					
33	تسمح مدرستي بتبادل الخبرات.					
34	ترشح مدرستي المعلمين للدورات التدريبية وفقا لحاجاتهم التدريبية.					
35	تنفذ مدرستي دورات تدريبية في مجال توظيف تقنيات التعلم .					
36	تدرب مدرستي المعلمين نحو ممارسة التقويم الذاتي لتحسين أدانهم.					
37	تعزز مدرستي أساليب النمو المهني الذاتي لدى المعلمين .					
38	تشرك مدرستي المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطور أدانهم المهني.					

ملحق رقم (3)

جامعة نزوى

كلية العلوم و الآداب

قسم الإدارة التربوية

أخي الموظف / اختي الموظفة ،،،،، تحية طيبة وبعد ،،،،،

الموضوع : تعبئة استبانة لبحث ماجستير حول " أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية "

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية "وهو بصدد تطبيق الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

وقد أعدت الباحثة لهذا الغرض استبانة تشمل مجالين ، مجال أنماط الاتصال الإداري وتتكون من أربعة محاور وهي (أنماط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة ، أنماط الاتصال الكتابية ، أنماط الاتصال الشفهية ، أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد) ، والمجال الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وتشمل ستة محاور كالتالي (العلاقات الإنسانية ، الحوافز المادية ، الترقيات ، ظروف بيئة العمل ، الاستقرار الوظيفي ، التنمية المهنية للمعلمين) ، وتشتمل الاستبانة على (76) فقرة موزعة على المجالين بالتساوي، وقد حددت الباحثة القيم (5، 4، 3، 2، 1) مقابلها بالترتيب درجة الاستجابة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جدا) لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

لذا ترحو الباحثة منكم التكرم بإبداء الرأي بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة من الاستبانة المرفقة ، مع مراعاة الدقة والموضوعية عند الإجابة على فقرات الاستبانة لما لإجاباتكم من أثر كبير على مصداقية النتائج وموضوعيتها ، علما بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة ، ويقتصر استخدامها على البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم

الباحثة : سامية بنت سعيد محمد البدرية المشرف : د/ حسام الدين

الجزء الأول : معلومات عامة :-

النوع : () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي : () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير أو دكتوراه

الخبرة العملية : () (5-1) سنوات () (6-10) سنة () (11-15) سنة

() 16 - فأكثر

المرحلة التدريسية التي تدرسها :- () (1-4) () (5-10) () (11-12)

الجزء الثاني :-

المحور الأول :- أنماط الاتصال بناء على اتجاهات مدير المدرسة :-						
م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	يفضل مدير المدرسة الاتصال بكل أعضاء هيئة التدريس بنفسه.					
2	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى عن الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى.					
3	يفضل مدير المدرسة الاتصال بالأشخاص الذين هم في نفس المستوى الإداري.					
4	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال حرا في جميع الاتجاهات.					
5	يفضل مدير المدرسة الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبه ببقية أعضاء هيئة التدريس.					
6	يقوم مدير المدرسة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا مباشرة في حالات معينة.					
7	يسمح مدير المدرسة لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به.					
8	يفضل مدير المدرسة أن يكون الاتصال باتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين					
9	يرى مدير المدرسة أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين.					
المحور الثاني :- أنماط الاتصال الكتابية :-						
10	تحتوي التقارير المقدمة من المعلمين الى مدير المدرسة على جميع جوانب التقرير.					
11	تصاغ المعلومات المرسله في تقارير المعلمين					

					بطريقة متسلسلة ومنظمة.	
					تعطي التقارير المرسله لمدير المدرسة من المعلمين صورة صادقة عن المشكلات الإدارية.	12
					تتميز مذكرات مدير المدرسة بوضوح المعلومات الواردة فيها.	13
					حجم تقارير المعلمين المقدمة الى مدير المدرسة كبير.	14
					يفوض مدير المدرسة من ينوب عنه لمراجعة التقارير وأجازها.	15
					يرى مدير المدرسة أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.	16
					يقوم مدير المدرسة بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية.	17
					يحفظ مدير المدرسة المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.	18
					يستخدم مدير المدرسة المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في مدرسته.	19
					تقتصر لوحة إعلانات مدير المدرسة على إعلانات الإدارة.	20
المحور الثالث : أنماط الاتصال الشفهية						
					يفضل مدير المدرسة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	21
					يرى مدير المدرسة أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس.	22
					يفضل مدير المدرسة المقابلة الشخصية عن المراسلات .	23
					يستغل مدير المدرسة المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع المعلمين.	24
					يفضل مدير المدرسة الإصغاء للآخرين أكثر من التحدث معهم.	25
					يرى مدير المدرسة أن الرحلات العلمية والترفيهية تشيع جوا من الود والألفة بينه وبين المعلمون وتشجعهم على التعبير عن رأيهم	26
					يجتمع مدير المدرسة مع كل معلم من المعلمين على حدة لمعرفة مشكلاته.	27
					يحدث أن يدعو مدير المدرسة إلى اجتماعات طارئة المعلمين.	28

29	يناقش مدير المدرسة سياسة وأهداف مدرسته في اجتماعاته.				
30	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات مع المعلمين حسب برامج محددة.				
31	يميل مدير المدرسة إلى إطالة فترة الاجتماعات مع المعلمين.				
32	يحاول مدير المدرسة تجنب الاختلافات في الرأي مع المعلمين أثناء الاجتماعات.				
33	يعتقد مدير المدرسة أن التحدث شخصيا مع المعلمين أكثر فعالية من استخدام الهاتف.				
المحور الرابع :- أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد :-					
34	يجلس مدير المدرسة بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم.				
35	ينوع مدير المدرسة من نبرات صوته وفقا للمواقف والحالات .				
36	يرى مدير المدرسة أن لغة الجسد وسيلة من وسائل الاتصال مع المعلمين.				
37	يرى مدير المدرسة أن اللغة الإنفعالية تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع المعلمين.				
38	يرى مدير المدرسة أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.				

يرجى وضع إشارة (√) أمام المقياس الذي تراه مناسباً :-

المجال الأول :- أنماط الاتصال الإداري :-

المجال الثاني :- الرضا الوظيفي :-

المحور الأول :- العلاقات الإنسانية :-						
م	العبرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تراعي مدرستي النواحي الإنسانية في أسلوب التعامل.					
2	يتبادل زملائي في العمل العلاقات الإيجابية في المدرسة.					
3	يعمل زملائي في المدرسة أكثر مما أعمل أنا .					
4	يسعدني كثيرا حل مشكلات زملائي في المدرسة.					
5	يقدر زملائي ما أقوم به من عمل.					
6	يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في المدرسة.					

7	يبادلني زملائي العلاقات الاجتماعية الإيجابية خارج المدرسة.						
المحور الثاني :- الحوافز المادية.							
8	يؤمن لي راتبي حياة كريمة.						
9	يتناسب راتبي مع جهدي المبذول في المدرسة						
10	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها						
11	يتناسب راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.						
12	ترضيمني مكافأة نهاية الخدمة في حالة التقاعد.						
13	تهتم جهة عملي بتقديم الحوافز المادية.						
14	توفر جهة عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية .						
المحور الثالث :- الأجور والحوافز							
15	تقدم وظيفتي لي فرص الترقية في العمل.						
16	لدي شعور إيجابي بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة .						
17	توجد معايير واضحة للترقيات في المؤسسة التي أعمل بها.						
18	لدي مستقبل وظيفي أفضل في المؤسسة التي أعمل بها.						
19	تهتم جهة عملي بتحقيق الترقيات للموظفين في الوقت المناسب.						
المحور الرابع :- ظروف وبيئة العمل .							
20	تقدم لي المدرسة التسهيلات المناسبة لرفع مستوى أدائي الوظيفي.						
21	يشعروني نظافة المدرسة بارتياح كبير.						
22	تناسبني مواعيد العمل بالمدرسة.						
23	توفر المدرسة لي وزملائي المناخ الآمن من الأخطار المهنية.						
24	يسعدني كثيرا العمل بالمدرسة التي أعمل بها .						
25	توفر لي المدرسة الأجهزة والمعدات المكتبية بدرجة مناسبة.						
26	تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.						
المحور الخامس :- الاستقرار الوظيفي .							
27	يزيد شعوري بالاستقرار الوظيفي من دافعتي نحو العمل.						
28	يوجد لدي استقرار وظيفي في المدرسة التي أعمل بها.						
29	تمنحني وظيفتي تقديرا من قبل الآخرين.						
30	أفضل البقاء في وظيفتي الحالية.						

					تساعدني ظروف العمل المتوفرة لاستثمار طاقاتي.	31
المحور السادس :- التنمية المهنية للمعلمين .						
					تهيئ مدرستي المناخ التنظيمي لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.	32
					تسمح مدرستي بتبادل الخبرات.	33
					ترشح مدرستي المعلمين للدورات التدريبية وفقا لحاجاتهم التدريبية.	34
					تنفذ مدرستي دورات تدريبية في مجال توظيف تقنيات التعلم .	35
					تدرب مدرستي المعلمين نحو ممارسة التقويم الذاتي لتحسين أدائهم.	36
					تعزز مدرستي أساليب النمو المهني الذاتي لدى المعلمين .	37
					تشارك مدرستي المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطور أدائهم المهني.	38

ملحق (4)

University of Nizwa
College of Arts & Sciences
Dean's Office

جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
مكتب العميد

8 مايو 2014 م

إلى من يهمه الأمر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تقوم الطالبة: سامية بنت سعيد بن محمد البدري ، طالبة ماجستير تخصص
الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (09146615) بإعداد بحث بعنوان: "أنماط
الاتصال الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في
محافظة الداخلية" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق
دراساتها تحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع
والإحصائيات المتعلقة بدراساتها وتطبيق الاستبانة التي أعدتها؛ لذا نرجو تسهيل
مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي
عميد كلية العلوم والآداب

أ.د/ سامر جميل رضوان
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية
(بالوكالة)

Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616,
of Oman.
25446319 , Fax : 25446289

Email address : info@unizwa.edu.om
Website : www.unizwa.edu.om

بدرية ص.ب : ٣٣ ، الرمز البريدي : ٦١٦
نزوى - سلطنة عمان
٢٥٤٤٦٣١٩ - ٢٥٤٤٦٢٨٩ ، فاكس : ٢٥٤٤٦٢٨٩

Study Summary

Types of administrative communication for school principals and their relation to job satisfaction of teachers in the governorate of interior in the Sultanate of Oman

Prepared by: Samia Said Mohammed Al - Badri

Supervisory Committee:

Dr. Hossam El Din El Sayed (Chief Supervisor)

The objective of the present study was to identify the administrative communication patterns of the principals of basic and post-primary education schools and their relation to the job satisfaction of the teachers in the internal governorate in the Sultanate of Oman. In order to achieve these objectives, the study used the descriptive approach. The questionnaire was used to collect data and information, (258) teachers and teachers.

The study reached a number of results, the most prominent of which were:

- ✓ The use of school communication styles by school principals was largely in the various schools of the governorate of interior in the Sultanate of Oman.
- ✓ There are no statistically significant differences between gender variables, experience, educational qualification, teaching stage, and the total degree of administrative communication patterns.
- ✓ There is a high level of job satisfaction for teachers in various schools in the governorate of interior in the Sultanate of Oman.
- ✓ There are no statistically significant differences between the total degree of job satisfaction and gender variables, teaching stage, experience, educational qualification.
- ✓ There was a high positive correlation between the total number of administrative communication patterns and the total number of job satisfaction axes at the level of statistical significance, with Pearson correlation coefficient (0.603).

In light of these findings, the study recommended a number of recommendations, such as

- ✓ Planning for the design and implementation of programs and workshops in the modes of administrative communication for school principals, and follow-up to see the impact of training on managers, as well as the extent of the impact on the job satisfaction of teachers.
- ✓ Enhancing administrative communication patterns by encouraging free communication in all directions, and not systematic activities from scientific and cultural seminars, and leisure trips.
- ✓ Evaluation of the process of communication within the educational system, to find out the reasons for progress and difficulties.