

الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس  
الأساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب

**Strategic Management and Its Relationship to the  
Communication Skills to the Principals of  
Basic Schools in Sahab Directorate  
from Teachers Point of View**

إعداد

تمام حسين أبو يحيى

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية من

### وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب

إعداد: تمام أبو يحيى

إشراف: الدكتور أمجد محمود درادكة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، وتمّ استخدام استبانتيين، الأولى هي استبانة الإدارة الاستراتيجية، والثانية استبانة مهارات الاتصال. وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لواء سحاب للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وكذلك درجة استخدام مهارات الاتصال، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية وبين درجة استخدامهم لمهارات الاتصال، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب للإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، لصالح فئة الإناث، وما بعد البكالوريوس، و(أكثر من 10 سنوات) على التوالي، كما توجد فروق دالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب لمهارات الاتصال تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة حيث جاءت الفروق لصالح الإناث و(أكثر من 10 سنوات) على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكان من أهم التوصيات: إقامة دورات تدريبية للمديرين أهمية الإدارة الاستراتيجية بعيدة المدى وعلاقتها بمهارات الاتصال، والتركيز على التعلم التكنولوجي، واستثمار وسائل التواصل الحديثة لما فيه نفع على الجميع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، مهارات الاتصال، مديري المدارس الأساسية، المعلمين، لواء سحاب.

**Strategic Management and Its Relationship to the Communication Skills to the Principals of Basic Schools in Sahab Directorate from Teachers Point of View**

**Prepared by: Tamam Abu Yahya**

**Supervisor: Dr. Amjad Mahmoud Dradkah**

**Abstract**

This study aimed at identifying the degree of practice Strategic management and its relationship to the Communication Skills to the principals of basic Schools in Sahab directorate from Teachers Point of View. Population of the study. To answer the, the researcher used tow instruments: The first was Strategic management .The second was the Communication Skills).The most important results of the study were as follows: -The degree of practice Strategic management by the principals of basic schools in Sahab directorate from Teachers Point of View was medium in terms of use.as well as the degree of using the communication skills by the principals of basic schools in Sahab directorate from teachers point of view. There is a significant positive correlation at the level of (0.01)  $\alpha$  statistical significance Strategic management between the degree of practice by the principals of basic schools in Sahab directorate and their use of the communication skills. There were significant differences at ( $\alpha < 0.05$ ) using Strategic management their use attributed to variables of years of experience and academic qualification which the differences came in favor of females .and differences came in favor for more than 10 years There were significant differences by the communication skills use attributed to gender experience and academic qualification which the differences came in favor of females .and differences came in favor for more than 10 years. There are no statistically significant differences attributable to a variable of the academic qualification .Among the most important recommendations: hold training courses for managers and focus on technology learning.

**Keywords: Strategic Management, the Communication Skills, Basic Schools Principals, Teachers, Sahab Directorate**

## فهرس المحتويات

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| أ..... | العنوان                  |
| ب..... | تفويض                    |
| ج..... | قرار لجنة المناقشة       |
| د..... | شكر وتقدير               |
| ه..... | الإهداء                  |
| و..... | فهرس المحتويات           |
| ح..... | قائمة الجداول            |
| ي..... | قائمة الملحقات           |
| ك..... | الملخص باللغة العربية    |
| ل..... | الملخص باللغة الإنجليزية |

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

|        |                      |
|--------|----------------------|
| 1..... | مقدمة                |
| 3..... | مشكلة الدراسة        |
| 5..... | هدف الدراسة وأسئلتها |
| 5..... | أهمية الدراسة        |
| 6..... | مصطلحات الدراسة      |
| 7..... | حدود الدراسة         |
| 8..... | محددات الدراسة       |

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

|         |  |
|---------|--|
| 9.....  | أولاً: الأدب النظري                              |
| 22..... | ثانياً: الدراسات السابقة                         |
| 32..... | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها |

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

|         |               |
|---------|---------------|
| 34..... | منهج الدراسة  |
| 34..... | مجتمع الدراسة |
| 35..... | عينة الدراسة  |
| 36..... | أداتا الدراسة |

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 37 | صدق أدوات الدراسة .....  |
| 42 | ثبات أدوات الدراسة ..... |
| 43 | متغيرات الدراسة .....    |
| 44 | المعالجة الإحصائية ..... |
| 45 | إجراءات الدراسة .....    |

#### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 47 | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....  |
| 52 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ..... |
| 58 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ..... |
| 65 | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ..... |
| 74 | النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ..... |

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

|    |  |
|----|--|
| 76 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....  |
| 77 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ..... |
| 79 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ..... |
| 81 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ..... |
| 84 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ..... |
| 86 | التوصيات .....                               |

#### قائمة المصادر المراجع

|    |                        |
|----|------------------------|
| 87 | المراجع العربية .....  |
| 92 | المراجع الأجنبية ..... |
| 94 | الملحقات .....         |

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

استطاع الإنسان إحراز تطور علمي وتكنولوجي في كافة مجالات الحياة فهو عصر العولمة والتغيرات السريعة والانفتاح على الثقافات العالمية، وكما هو معروف أن التعليم هو محور مهم من محاور الحياة وعمودها الفقري لذا يجب علينا الاهتمام بالمدارس والمؤسسات التعليمية والإدارة لها، وفي السنوات الأخيرة شهدت تطورا ملموسا في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بهدف ترشيدها عند قيامها بوظائفها المتجددة في التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالعمل الإداري لكي يتسنى لهم الاستفادة منها لحل المشكلات والتحديات التي تواجههم.

الإداريين من أهم فئات مجتمعاتنا الحاضرة، فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها، وتتوافر لدى الإداري مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية والمهارية والتعليمية، ولذا فإن ممارسته لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006).

ويمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وتسهم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم في رفع الجودة في العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية

لها، وتحديد غايتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد على معرفة عناصر القوة والضعف من أجل تحديد الأهداف على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (شحادة، 2008).

كما أن الإدارة الإستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم، وتؤدي إلى رفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل الإدارة (Nicoline & Antje, 2006).

ويعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية من أقدم المفاهيم الإدارية في الفكر البشري، ولا يمكن اعتباره حديثاً، حيث يتنوع إدراك وفهم الأفراد لهذا المفهوم، فقد تعني كلمة إستراتيجية للبعض أنها عبارة عن خطة فعلية، أو برنامج يهدف إلى التميز والنجاح، وتعد الإدارة الإستراتيجية تطور لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في وقت واحد (حنا، 2012).

والاتصال الفعال أساساً للتقارب والتفاعل الاجتماعي، كما أنه عنصر أساسي في جهد الإنسان لكي يتحكم في نفسه وتصرفاته وبيئته ويعمل على تقليص الفجوة وتقريب وجهات النظر بين العاملين في المنظمة وإدارتها العليا، ولبلوغ أي هدف منشود فلا بد من التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد لتوحيد الآراء والأفكار وتوازن السلوكيات والتصرفات وهو شرط وجود وديمومة أي مؤسسة تربوية (بني مفرج، 2013).

ويتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير والعاملين على التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد، وهذا يعتمد على مقدرته على الاتصال سواء داخل المؤسسة أم خارجها، والاتصال الجيد يساعد على تنفيذ الأعمال بطريقة فضلى، ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء. ويعمل الاتصال الفعال على تكامل الوظائف الإدارية مما يؤدي إلى مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها وتنظيم الموارد البشرية والمادية القادرة على صنع القرار الفعال وبناء العلاقات

الإنسانية فبالإتصال الأفراد يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات والمشاعر، ولا يقتصر الأمر على ذلك فمن خلال الإتصال يمكن توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات (ففيه وعبدالمجيد، 2014).

وإن أهمية الإتصال ومهاراته في المؤسسات التعليمية، لا تقل عنها في بقية المؤسسات الأخرى فهناك اتصال بين وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في الميدان، كما أن هناك اتصال بين مديري المدارس كذلك العاملين معهم من معلمين وطلاب ومجتمع محلي وبيئة محيطة (عياصرة وبني أحمد، 2008).

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة على أداء وظائفها الإدارية والفنية والاجتماعية والإشرافية بفاعلية وجودة عالية لتحقيق أهدافها المطلوبة، كما أن تخطيطها الجيد يضمن لها مخرجات متميزة تحمل معرفة ومهارات وآمال للمجتمع التي تتواجد فيه ومن ثم مدرسة تخرج أجيال ومواطنين صالحين، وتعد وظيفة الإتصال من أهم وظائف الإدارة التربوية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة لأنها عامل من عوامل نجاح أي وظيفة إدارية فهي تضمن وصول المعلومات بشكل صحيح وبالتالي تحقيق التعاون بين العاملين بما يحقق أهداف المدرسة ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات.

### مشكلة الدراسة

تأتي أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها تحدد مواطن القوة والضعف بدقة وتوضح الفرص والتهديدات وتحرك البدائل والحلول بما يتناسب مع الموارد البشرية والمادية، وتحديد الأولويات بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم اتخاذ القرارات بما يتناسب مع التطورات وتدفق المعلومات



المستمر تتأثر الإدارة الإستراتيجية بعدد من العوامل منها سنوات الخدمة التدريسية للمعلم ونوعه الإجتماعي ومؤهله العلمي.

وإن الاتصال الفعال يؤدي دورًا بارزًا في بناء رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة إلا أن نظام الاتصال قد تشوبه بعض السلبيات والتي تحد من فاعليته وتحقيقه لأهدافه، وتقلل من فرص تبادل المعرفة بين العاملين في المدرسة، الأمر الذي يحدد ضرورة تبني نظم فاعلة للاتصال وتحسين العملية التعليمية (بني مفرج، 2013).

أوصت دراسة بني عامر (2014) ودراسة العقرباوي (2015) و دراسة درادكة والعلواني (2017) بدراسة مستوى الإدارة الإستراتيجية. كما وأوصت دراسة خليل (2001) ودراسة المطرفي (2012) بدراسة فاعلية الاتصال، ومن خلال خبرة الباحثة في التدريس تولد لديها إحساس بمشكلة البحث وهو دراسة درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب وعلاقتها بدرجة استخدام مهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب للإدارة الإستراتيجية ودرجة استخدام مهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب

من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب

من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة

ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع

الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة

استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات النوع

الاجتماعي، والخدمة، والمؤهل العلمي؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ودرجة استخدامهم

لمهارات الاتصال؟

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مجموعة الاعتبارات الآتية، ويمكن تقسيمها إلى:

### الأهمية النظرية

- أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال للمدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب.
- إفادة مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب بالتعرف الى الإدارة الإستراتيجية واستخدامهم لمهارات الاتصال.
- يؤمل أن تثري المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص، بصفحتها من الدراسات المهمة في لواء سحاب.

### الأهمية التطبيقية

- يتوقع أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث اخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداتين لجمع البيانات سيتم التأكد من صحتها وثباتهما.
- تشجيع الجهات المختصة مثل وزارة التربية والتعليم الأردنية على إعداد برامج تدريبية وإرشادية تعمل على التعرف الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال وتنميتها من أجل التطوير في المجال التربوي.

### مصطلحات الدراسة

احتوت الدراسة على بعض المصطلحات التي يمكن تعريفها مفاهيمياً واجرائياً وعلى النحو الآتي:

الإدارة الإستراتيجية: "هي مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أهداف وغايات المنظمة على المدى البعيد، وتخصيص الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف والغايات" (جودة، 2004:

وتعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابة المعلمين عن فقرات استبانة الإدارة الاستراتيجية والمكونة من ثلاثة مجالات: الرؤية والرسالة والأهداف، البيئة الخارجية، البيئة الداخلية.

**الاتصال:** (communication) "عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر وهو نشاط مقصود تحدد معالمه المؤسسة والمؤسسات المساندة لها والعاملون في إطارها من معلمين وإداريين وأولياء أمور والتي تشترك معها في الأهداف التربوية" (عبود، 2009: 67).

ويعرف الاتصال إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابة المعلمين عن فقرات استبانة مهارات الاتصال والمكونة من أربع مجالات: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة القراءة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

**الحد البشري:** معلمو ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية.

**الحد المكاني:** لواء سحاب.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019.

**الحد الموضوعي:** الإدارة الاستراتيجية ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب.

## محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، ودقة وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وكذلك مدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع، ولا يتم تعميم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة وهما الإدارة الإستراتيجية ومهارات الاتصال، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يشتمل هذا الفصل الى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونشأتها، وأهداف الإدارة الإستراتيجية، ومراحلها، ومفهوم الاتصال ومهاراته وأنواعه.

شهدت مفاهيم الإدارة الإستراتيجية تطور عبر التاريخ، حيث مرت الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل يمكن ذكرها كما ورد في سليطين (2007):

1- في المراحل الأولى كان تركيز المدراء على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية، حيث لم يولي المدراء أي اهتمام ملحوظ بالمستقبل.

2- في المرحلة الثانية بدأ المديرون يولوا اهتماماً بالمستقبل، وبدلاً من التركيز الكلي على المشاكل الحالية، استطاع المديرون الوصول إلى فكرة أن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له أضحي كاستراتيجية لتطور المؤسسات، وتعددت طرق التنبؤ بالمستقبل ومن تلك الطرق:

أ- مرحلة التخطيط التألمي البسيط.

ب- مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

3- تعد المرحلة الثالثة مرحلة الإدارة الإستراتيجية إذ يقوم المديرون بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع التغيرات المحتملة في المستقبل.

## مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين.

عرف الخفاجي (2004: 34) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "العملية التي يتمكن المدراء من خلالها صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها بالاتجاه نحو إنجاز الغايات الإستراتيجية، بما يحقق توافقاً بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية".

وتعرفها حنا (2012: 67) بأنها: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل".

ويعرفها محمد (2015: 55) بأنها: "الفن والعلم اللذين يحصلان بتشكيل القرارات الوظيفية المتداخلة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذها وتقييمها، إضافة إلى تركيزها على تحقيق التكامل لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية المستقبلية".

أما الأسطة (2016: 9) فعرفها: "خط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

## أهمية الإدارة الإستراتيجية

ويمكن إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية كما يلي أحمر (2011):

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد المداخل العقلانية التي تساعد المؤسسة في تحديد واختيار البديل الإستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة. تشجع الأفراد على العمل بكل تفاعل وإشعارهم بالولاء وذلك من خلال تشجيعهم في اتخاذ القرار، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتقديم الحوافز والمكافآت لهم نظيراً لأعمال يقومون بها. تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء، وينعكس ذلك على زيادة التعاون، والإبداع وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم واستراتيجيات الإدارة الاستراتيجية تحقق نسبة كبيرة من المبيعات وتزيد الربحية، وتزيد الإنتاجية. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة والمتنوعة، وزيادة الكفاءة والفعالية. تحديد المنتجات والأسواق التي يمكن أن تتعامل معها منظمات الأعمال والأسواق التي يجب الدخول إليها في المدى البعيد. استثمار الفرص، وتوفير وجهة نظر بموضوعية لحل المشاكل الإدارية.

## أبعاد الإدارة الإستراتيجية

أورد جعفر (2017) عدداً من الأبعاد للإدارة الإستراتيجية:

وضع الإطار العام للاستراتيجية. الكشف عن العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة للمنظمة. تحديد الأهداف المرجوة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها. وضع الاستراتيجيات البديلة وإجراء مقارنة بينها. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة. وضع السياسات والخطط



والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع برنامج زمني لذلك. تقييم الأداء العام للمنظمة في ضوء الأهداف والإستراتيجيات مع مراجعة وتقييمها في ضوء الظروف البيئية المحيطة. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

### مميزات القائد الاستراتيجي

يمكن إبراز الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة من خلال العناصر الآتية التي ذكرها اللوح وأبو حجير (2017):

قدرته على حيازة المواد النادرة: يعتبر المال العمود الفقري لإدارة المؤسسة التعليمية ، ويمثل وسيلة مهمة لتعزيز قدرات القائد وتأثيره في الوسط الذي يعيش فيه، فالأمر لا يقف فقط على المال، وإنما على حيازته للمعرفة والخبرة .

المركز الوظيفي: مما لا شك فيه أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الإستراتيجية، يجعل القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تتوفر مواقع الإدارة العليا بسلطات قوية وذات نفوذ ومرتبطة بالموقع الوظيفي. الإسهام في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة: تظهر مساهمة القائد من خلال القرارات التي يقوم باتخاذها وخصوصاً القرارات التي تحدد مجالات البنية التنظيمية وما يُعرف بالتصميم التنظيمي. قدرة التأثير على الغير: تشير القدرة على التأثير إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً عند القائد، وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، وعليه فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً للأوامر، ويتحقق ذلك عندما يشعر المجتمع التنظيمي بأن القائد ذو رأي سديد ونزيه.

إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: حيث يتمتع القائد بقدرة فائقة على تشبيك العلاقات مع أصحاب التأثير، وهذا يُسهم في خدمة تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية.

### أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بها ومن هذه الأهداف كما حددها الشيخ (2016):

إعلان رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف الخدمية للمؤسسة التعليمية. تحليل البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل واختيار التحليل الرباعي الإستراتيجي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. خلق طرق جديدة لزيادة الإنتاجية إعادة هيكلة المؤسسة مثل الانتقال من الورقي الى الإلكتروني. تطبيق استراتيجيات الأعمال بكفاءة وفاعلية وأنشطة الرقابة. اتخاذ القرارات والتقييم الكلي للمؤسسة وتخصيص الموارد.

### مراحل الإدارة الإستراتيجية

يمكن ذكر مراحل الإدارة الاستراتيجية كما ذكرتها مصطفى (2010) على النحو الآتي:

- 1- جدول التحليل الرباعي يعتمد على تحكيم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، يهدف هذا التحليل إلى دمج تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال فحص التفاعلات الأربعة الفرص\*نقاط القوة، الفرص\*نقاط الضعف، التهديدات\*نقاط القوة، التهديدات\*نقاط الضعف.
- 2- الرؤية الاستراتيجية للمدرسة تحدد فيها الفترة الزمنية لإنجاز الرؤية ومتطلبات النجاح والأهداف العامة والإستراتيجية. وهي مرحلة التصميم ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية تليها الوحدات الإستراتيجية ثم الإستراتيجيات الوظيفية.

3- مرحلة التطبيق: تنفيذ ووضع للأهداف قصيرة المدى ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين البدائل وتهيئة المنظمة من الداخل.

4- مرحلة التقييم: يكون التقييم لمعرفة مدى تناسب الإستراتيجيات مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات أثناء التطبيق.

مما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب في التفكير الإبداعي والابتكاري يدخل فيه عوامل التخطيط والتنفيذ معا لتحسين جودة المنتج أو الخدمة وهي هنا المدارس والمؤسسات التعليمية وحتى يتحقق هذا التحسين على الإدارة علينا ربطه بمهارات الاتصال الفاعلة.

## الاتصال

الاتصال من العوامل الأساسية لنجاح وتطوير أي منظمة فهو محرك لتبادل المعلومات بين العاملين، والسماح لهم بالتعبير عن أنفسهم وبالتالي تحسين المناخ العام.

يعرف الاتصال لغويا: "كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين الاول الربط عكس الانقطاع والثاني البلوغ، فالاتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة " (جابر ولوكيا، 2006:).

وكلمة الاتصال" هي إنتاج وتوفير معلومات لاستمرار العمل أو التأثير في سلوك الأفراد أو التعديل أو التغيير أو توجيههم وجهة معينة.

وأصل كلمة ( communication ) في اللغات الأوروبية- والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية ( communis) التي تعني "الشيء

المشترك"، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة (commun) التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات (فلية وعبد المجيد، 2014).

أما الحر (2003) فعرفه بأنه: "نقل معلومات وأفكار أو إرسالها كذلك بين الناس والآلات ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة، لأنه مهم للقيادة الفاعلة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب والإدارة".

وعرفه، الحريري (2010) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين جميع فئات أفراد المجتمع، وتبادل الأفكار والتجارب والخبرات والمعلومات فيما بينهم، وهو عملية أساسية في الحياة". كما عرفه خليفات (2013) بأنه: "الوسيلة التي بموجبها يقوم شخص بنقل فكرة معينة أو معنى محدد أو تبادل التعليمات والتوجيهات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بالحركات التعبيرية والإرشادات والإيماءات، ومن خلال وسيلة اتصال معينة تنقل هذه الأفكار من فرد لآخر، وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها".

وعلى الرغم من وجود عدة تعريفات لمفهوم الاتصال إلا أن هناك اتفاقاً على أن عملية الاتصال هي "عملية نفسية اجتماعية ضرورية للإنسان تسعى إلى نقل الآراء والانفعالات والمعلومات على هيئة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي بالأسلوب الشفوي أو الكتابي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية" (العناني والعياصرة، 2007).

وكذلك الاتصال هو "تلك العملية الهادفة التي من خلالها يستطيع طرفان أو أكثر الوصول إلى نوع من المشاركة في فكرة أو قرار أو احساس أو تحمس لتنفيذ شيء معين" (الجبر، 2006).

ويعد مصطلح الاتصال من أكثر المصطلحات جدلية بحكم شمولية المصطلح وحدائته، وتعددت زوايا النظر إليه ومستويات فهمه، فعلماء السياسة يجدون في الاتصال عملية لتكوين الرأي العام، أما علماء الاعلام فينظرون له على أنه نشاط ينتج عنه الاشهار والتعريف بالأخبار والأحداث والأفكار وتبادلها بين المجتمعات متجاوزين الحدود الزمانية والمكانية، أما علماء الاجتماع فيجدونه وسيلة لبناء العلاقات الإنسانية والتفاهم بين الناس، في حين أنه يمثل لعلماء الاقتصاد وسيلة ميسرة ومسهلة لتحقيق التطوير الاقتصادي وتحقيق مرونة لانتقال الأموال والقوى العاملة بين الميادين المختلفة، أما مفهوم الاتصال للتربويين فهو نشاط مقصود تحدد معالمه المؤسسة والمؤسسات المساندة لها والعاملون في إطارها من معلمين وإداريين وباحثين وأولياء أمور وغيرهم والتي تشترك معها في الأهداف التربوية (عبود، 2009).

ويمكن القول أن الاتصال وسيلة مهمة لبناء علاقات وتعاون بين الأفراد، وهو حلقة وصل تربط أجزاء المؤسسة معا بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتنوعة.

يرى عطوي (2004) أنه يوجد طريقتان أساسيتان لتحقيق الاتصال في المدرسة هما:

#### أولاً: الاتصالات الرسمية

وهي تتم عبر السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسؤولية لمختلف المستويات الادارية ضمن

الهيكل التنظيمي ويتم ذلك من خلال عدة أشكال أهمها:

1- الاتصالات اللغوية ويتم فيها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل إما شفويًا أو كتابيًا، الشفوية

مثل: لفت نظر او اتخاذ اجراء حازم بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل، وتكون وجها لوجه

أو من خلال اتصال هاتفي أو عن طريق الاجتماعات. ويمكن تبرير أفضلية الاتصالات الشفوية

لأنها تتيح للمرسل الفرصة لإرسال المعلومات المراد توصيلها إلى المستقبل والتأكد من استيعاب

المستقبل لها وهي أسرع الوسائل وتحتوي مشاركة فورية بينهما. الاتصالات المكتوبة يمكن

استخدامها كوسيلة قانونية فهي موثقة ومدونة ومسجلة بحيث يمكن توزيعها على العاملين للاطلاع عليها ولكن كثرتها تؤدي الى تراكم الأوراق وسوء الفهم؛ لذلك على المدير توضيحها وتبسيطها.

2- الاتصالات غير اللغوية: هي نوع من التخاطب والتفاهم بين الأفراد ومنها السكوت والإنصات: وهو أسلوب فعال في الاتصال لأنه يدل على استيعاب الرسالة، الحركات والإيماءات: تسمى التعبيرات وحركات الجسد وهي تعكس درجة قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل ودرجة فهمه لها.

### ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

وهي اتصالات غير مباشرة بين الأفراد الذين تربطهم علاقة قوية مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية وهي أقوى من الاتصالات الرسمية لأنها تُعين القائد الإداري على معرفة رغبات المرؤوسين ومشاعرهم فيحاول تلبيةها في حدود الإمكانيات المتاحة.

ومن مهارات الاتصال الاستماع الفعال وهو الانتباه الكامل للمتحدث، مع متابعة ما يحدث من تواصل وعلى نوعيه اللفظي وغير اللفظي وأيضاً إعادة الصياغة وهي إعادة ما يقوله المتحدث بهدف زيادة التوضيح وهذه تساعده على اكتشاف ذاته، ومن المهارات المهمة ايضاً التغذية الراجعة والتقييم الفكري والتلخيص والاستفهام والدعم والتعزيز والمبادرة والتعبير عن المشاعر، كما أن عملية الاتصال الفعال تغذي الدافع، عن طريق للعاملين المطلوب منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وما الذي يجب عمله لتحسين مستوى الأداء (العطية، 2003).

وعليه فإن الاتصال بأنواعه يساعد في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة التعليمية ويتبعون التعليمات في اتصالاتهم المختلفة.

## مهارات الاتصال

تعتبر عملية الاتصال ضرورية للعملية الإدارية، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كان الترابط والتعاون أقوى ويحتاج ذلك إلى مهارات لزيادة الرضا الوظيفي عن المؤسسة.

فيما يلي بعض من مهارات الاتصال الفعال كما أوردها عطوي (2004):

**المهارات التعبيرية:** هي المهارات المتعلقة بتعبير الوجه أثناء نقل المعلومات، والأفكار إلى

الآخرين، وهي مهارات تساعد على إيصال المعلومات التي لا تستطيع إيصالها بالكلام فحسب.

**مهارات الإنصات والاستماع:** تتضمن حسن الاستماع لكلام الطرف الآخر، دون مقاطعته حتى

يتمكن من إيصال المعلومة وتجنب حصول اللبس في الفهم بسبب مقاطعة حديثه، وفيما يلي بعض

النصائح الضرورية من أجل التواصل الفعال مع الآخرين:

- تكوين انطباع جيد عن الطرف الآخر، فهو أساس التواصل الفعال.
- التعبير عن الأفكار بشكل دقيق، والاستشهاد بالأدلة والبراهين.
- استخدام لغة الجسد بشكل جيد. تجنب سرعة الانفعال ومحاولة التحكم وضبط النفس.
- مما سبق نأمل ان نحقق درجة عالية من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع عند تنفيذ مهارات الاتصال وعند اتخاذ القرارات اللازمة.

## عناصر الاتصال

عناصر الاتصال مهمة لإتمام عملية الاتصال كما أوردها عبود (2009) كالاتي:

- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية التواصل.
- الرسالة: وهي الأفكار والمفاهيم والاتجاهات والتعليمات التي يرغب المرسل في اشراك الآخرين فيها. فهي محتوى مصاغ بلغة يفهمها الآخرين حيث يراعي فيها مستوى وعيهم وثقافتهم،

واختيار طريقة مناسبة لضمان وصول الرسالة بشكل واضح وسليم لهم وبما يحقق التأثير المطلوب فيهم.

- المستقبل أو المتلقي: وهو الشخص الذي يستقبل ويستجيب للرسالة، لذلك فهو يعتبر هدف عملية الاتصال. ويهتم الباحثون بدراسة سلوك المتلقي لمعرفة كيفية صياغة الرسالة وبالتالي تحقيق نجاح المرسل في إنجاز مهمته وتحقيق الأهداف التي صممت الرسالة من أجلها.

- الوسيلة أو قناة الاتصال: وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل. ولكل وسيلة خصائص وقدرات تمكنها من تأدية دورها الاتصالي بكفاءة إذا ما استخدمت في الظروف المناسبة للجمهور المناسب. ولا يشترط حداثة الوسيلة إنما الشرط الأساسي هو قدرتها على تحقيق المهمة المنوطة بها.

- بيئة الاتصال: ويقصد بها جميع مفردات البيئة الخارجية التي تؤثر في عمل المرسل وطبيعة المتلقي واشتغال الوسيلة وصياغة الرسالة. وهي تسمى أيضاً عناصر التشويش، لأنها قد تسهم بتشويش أو تحريف الرسالة مما يتسبب في نتائج سلبية.

التغذية الراجعة: وهي ردود الأفعال التي يمكن قياسها لمعرفة مدى ما حققه النشاط الاتصالي وما أخفق في تحقيقه، وما هو مطلوب لتطوير عملية الاتصال في مختلف المراحل. ويمكن أن تكون فورية كما هو في الاتصال المباشر، ويمكن أن تكون متأخرة كما في ردود أفعال لاحقة.

ويمكننا القول أن مصادر الاتصال جميعها مهمة لدرجة انه لا يمكن اغفال مصدر دون الآخر، وحتى تتم عملية الاتصال كما يجب علينا أن نفهم أن كل منها يؤثر ويتأثر في الآخر.



## وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية

تتعدد وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية، ولكل وسيلة دور مهم في توصيل المعلومة أو الخبر الذي يختلف عن دور الوسيلة الأخرى إلا في بعض الجوانب التي تتعلق بالوسيلة ذاتها ومن أهم الوسائل كما أوردها العناتي والعياصرة (2016):

- المجالس التعليمية: تلعب هذه المجالس دوراً مهماً في العملية الإدارية حيث تبرز صحتها كوسيلة اتصال في عملية التنسيق بين الأجهزة المختلفة، او عن طريق المشاورة في عملية اتخاذ القرار التربوي، ويمكن أن تكون استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية، بحيث تكون لكل من هذه المجالس وظيفة معينة تقوم بها.
- اللجان التربوية: تتمثل في مجموعة من الأفراد المختصين، تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمهمة محددة، وتحمل مسؤولية ما أوكل إليها القيام به وهي تمارس نشاطها وأعمالها من خلال اجتماعات دورية. تتميز بجماعية القرار والتفاوت بين الأفراد والعمل الجماعي. وقد تكون استشارية أو تنفيذية مؤقتة أو دائمة لموضوع محدد أو مشكلة معينة.
- وسائل الاتصال المكتوبة: وتشتمل على التقارير والرسائل والقرارات، لكل وسيلة من هذه الوسائل وظيفة تختلف عن الأخرى، كما أنها تمتاز بأنها تتيح للمرسل والمستقبل دراسة مضمون الاتصال بهدوء ووقت كافي كذلك هي وثائق يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.
- المقابلات: عادة ما تكون وجها لوجه، وهي من أوضح الوسائل؛ ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد؛ ولذلك تعقد مع الرؤساء والمدراء والآباء والتلاميذ حيث تتم مناقشة المواضيع والأمور الغامضة.

- الإعلام: يستخدم في ذلك الصحف المجلات والإذاعة والتلفزيون، حيث يمكن مخاطبة الجمهور من خلال هذه الوسائل وتزويدهم بالمعلومات، لتكوين الرأي السليم إزاء مسألة عامة (عطوي، 2018).

- الاجتماعات: تؤدي دورًا هامًا في الإدارة التربوية فهي أساسية وضرورية للإشراف الإداري، حيث تهدف إلى بحث المشكلات التي تواجه المدرسة، وكذلك مناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة والنهوض بها (مطاوع، 2003).

ويمكن القول إن عملية الاتصال تنجح بنجاح إدارة المدرسة، فوسائل الاتصال في المؤسسة المدرسية تؤدي دورًا بارزًا في وضع مقترحات تخص المدرسة وترفع من شأنها وهذا ما يأمل به كل عامل في هذه المؤسسات التربوية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

يتم عرض موجز لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية ومهارات الاتصال الفعال وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية

أجرى الشبول (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء نموذج لتطويرها، وكذلك التعرف على المعوقات، والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تقف دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت أداتان للدراسة هما: استبانة دراسة الواقع، واستبانة لبناء نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن (30.4%) من منسوبي الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غايتها على المدى البعيد. فيما رأى (5.1%) أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارات إلى قرارات استراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل. ووجود تفاوت في درجة ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية في الوزارة. وأن أهم المعوقات التي كانت تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي المعوقات المالية.

وأجرى عساف (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وقدرته على الإصلاح في ظل التغيير الكمي والنوعي في البيئة، والتعرف على هل هناك اختلاف بين مديري مدارس محافظة غزة في درجة ممارستهم الإدارة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

والإداة كاستبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسوها بنسبة (82.8%) في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية بنسبة (84.4%)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى (للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وتوجد فروق دالة إحصائياً تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وهدف دراسة سندهام (Steadham, 2006) إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد لذلك استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن المديرين التنفيذيين ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين، وأن مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأجرى ديفيد (David, 2006) دراسة هدفت إلى دراسة مراحل استراتيجية الإصلاحات التعليمية في سنغافورة بالتركيز على التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم التقني، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن التوازي بين الإصلاحات التعليمية والإصلاحات الاقتصادية من خلال التعاون المشترك بين مختلف الوزارات الحكومية، والوكالات، وتكوين اللجان المشتركة بين الوزارات الهامة بما ساهم في توحيد الجهود نحو توفير وتطوير القوى العاملة، وأن مراعاة مبدأ الأولوية في

الإصلاحات التعليمية والإستراتيجية بالاستناد على مدى توفر قيادات تربوية تمتلك قدرات عالية، فالانتقال من المركزية إلى اللامركزية ينبغي أن يتم بالتدرج، فالتمكين يتطلب توافر قوى بشرية لها القدرة على توفير جودة التعليم من خلال ممارسات سليمة. ورفع مستوى المعارف والمهارات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة يتطلب أساساً قوياً من التعليم الفني المرتبط بالتدريب على رأس العمل بما يساهم في توفير الخبرة الفنية. والتخطيط الاستراتيجي لعملية الإصلاح التعليمي القائم على المرونة في إجراء التغييرات المطلوبة والكفاءة الواقعية في عملية صنع القرار التربوي.

وهدف دراسة وهبه (2008) إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد صممت استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية بنسبة تراوحت بين (70 - 71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%). وأن اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، لكن لم يكن الاهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التعليمية والنظم والأنماط الإدارية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.1% إلى 71.1%). وأن اهتمام الإدارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بالبيئة الخارجية، والمجتمع المحلي، كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه، وتشريعاته، ومواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع. وأن قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي شملتها الدراسة وظهر ذلك من خلال

التباين في نتائج ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية والتي تراوحت بين (68-80%).

وأجرى العتيبي (2012) دراسة هدفت إلى معرفة واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وتم قد استخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى: أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة مدير المدرسة لعمليات تصميم الإستراتيجية بدرجة عالية، وأن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية جداً، وأن أفراد الدراسة متفقون تماماً على المقترحات التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

وهدف دراسة حنا (2012) إلى التعرف على آراء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة، وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة). وأن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.

وأجرى المقطوف (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها. وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وللكشف عن سبل تطويرها تم مقابلة (27) عميد كلية ورئيس قسم. وللتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية تم تطوير استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الليبية جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في معايير تقييم الإستراتيجية وفي الدرجة

الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين بكالوريوس فأقل وماجستير، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين دكتوراه من جهة وكل من بكالوريوس فأقل وماجستير من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من بكالوريوس فأقل وماجستير في معايير تحديد الأهداف الإستراتيجية. وأخيراً فقد كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

وأجرى بني عامر (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة) ولجميع مجالات الدراسة. هدفت دراسة العقرباوي (2015) إلى استقصاء مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (480) معلماً، واعتمدت استبانتين تم تطويرهما والتحقق من صدقهما وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً أيضاً، ووجود علاقة ذات دلالة

احصائية موجبة بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الادارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الاساسية تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أجرى درادكة والعلباني (2017) دراسة هدفت إلى التعرف درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية والمقترحات التي تسهم في تطبيقها من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين كما هدفت الى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (363) وكبلا ومعلما، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1235)، وتم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور الأول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية موزع على خمسة مجالات: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة، والثاني هو معوقات تطبيقها، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أشارت نتائج الدراسة الى: أن استجابة أفراد الدراسة بشأن تطبيق الادارة الاستراتيجية كانت متوسطة، كما جاءت استجابتهم كذلك على الحلول المقترحة بدرجة موافق ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقا لمتغيرات الدراسة.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالاتصال

هدفت دراسة خليل (2001) الى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر، بالإضافة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تعيق ممارسة عملية الاتصال بدرجة عالية من الكفاءة، حيث طبقت الدراسة على عينة من (65) فردا من العاملين في مجال الإدارة



التعليمية وتقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات حيث تم التوصل الى النتائج التالية: ضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال في مجال الإدارة، عدم اتقان العديد من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة ، وجود بعض معوقات الاتصال الاداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة.

أما دراسة تابور (Tabur, 2002) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين إدراكات المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (199) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وكانت نتائج الدراسة كالتالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس واسلوب ادارة الصراع في المدرسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.

وهدف دراسة هاريسون (Harrison, 2002) إلى التعرف على مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء، وكان مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا والبالغ عددهم (264)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكانت نتائج الدراسة كالتالي: أن الاتصال الكتابي من أفضل الطرق المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، مع وجود اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن جودة البيانات أو المعلومات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

وهدف دراسة توميناقا (Tomenaqa, 2002) إلى اختبار مستوى ادراك الاتصال الفعال وغير الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ،حيث استخدمت أسلوب التحليل الموضوعي، وتم ابراز سبعة مواضيع تؤثر في فعالية الاتصال في الولايات المتحدة وهي التوافق، والترتيب الايجابي، وكمية

الاتصال والمخرجات الإيجابية، والاتصال غير اللفظي الإيجابي، والرسائل المتوائمة، أما في اليابان فتم إبراز تسعة مواضيع تؤثر في فاعلية الاتصال وكانت كالتالي: التوافق والتلائم، والعلاقة بين المتصلين، المخرجات الإيجابية، وكمية الاتصال، والترتيب الإيجابي، والفهم، والاتصال غير اللفظي الإيجابي، والوضوح، كما أظهرت الدراسة أيضا أن عنصر التوافق يدرك كأنه عامل من عوامل عدم فاعلية الاتصال في الثقافتين الأمريكية واليابانية، وأن عنصر الفهم أُعتبر مفتاح الاتصال الفعال حيث ظهر هذا العنصر بشكل أكبر في أمريكا

وأجرى هجان (2006) دراسة هدفت للتعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في السعودية، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تؤثر على عملية الاتصال الإداري في هذه المدارس من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (228) معلم و(102) مدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ومن نتائج الدراسة: استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفوي، والكتابي في مدارس التعليم بدرجة متوسطة، المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، حيث ان المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال في المدارس، تليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات البيئية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفوية والكتابية تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية.

وأشارت دراسة غانبيي (Gunbayi, 2007) إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كان هناك اختلاف في هذه التوقعات عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر المتغير الجنس، والعمر، والحالة

الاجتماعية، والمؤهل، والخبرة على فعالية الاتصال، وتم تطوير إستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة مكونة من (334) معلما من (63) مدرسة أساسية وثانوية في مدينة أفيون، ويوساك في تركيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن فعالية الاتصال التنظيمي في المدارس مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فعالية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حيثي الخبرة في فعالية الاتصال التنظيمي، ووجود فروق ذات إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن المعلمين أصحاب المؤهل العلمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين أصحاب المؤهل الأقل.

أما دراسة المطرفي (2012) فهتفت التعرف إلى درجة فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين عدد أفرادها (250) من معلمي المرحلة الابتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، مستخدما الاستبانة كوسيلة لجمع بيانات الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة فاعلية أساليب الاتصال لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، حيث جاء أسلوب الشفافية في الرتبة الأولى، ثم أسلوب المشاركة، يليه أسلوب التوقيت المناسب، وأخيرا وسائل الاتصال المستخدمة. وأن من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمديري المدارس ضعف العلاقة بين المدير والمعلمين، وعدم اشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة، الضغط المتزايد على مدير المدرسة في العمل، والمبالغة في السرية لكثير من أعمال المدرسة.

وأجرت كواش (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بالجزائر. وطبقت الدراسة على عينة عددها

(68) أستاذًا وأستاذة ونظرا لصغر حجم العينة تم تطبيق الحصر الشامل. حيث استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات المطلوبة، واعتمد المنهج الوصفي وكانت نتيجة الدراسة أن واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية هو واقع متوسط ومتعدد الاتجاهات، ومستوى توظيف وسائل الاتصال داخل المؤسسة كان متوسطا أيضا ووجود مستوى منخفض من معوقات العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية.

أما دراسة أبو حميدة (2015) فهدفت التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية من ثلاث مديريات ثم تم اختيار عينة طبقية عشوائية من كل مديرية، وكان حجم العينة (334) معلما ومعلمة. وتم تطوير استبانتين والتحقق من صدقهما وثباتهما لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي.

أجرت حفيظ (2018) دراسة هدفت التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر استراتيجيات ادارة الصراع وعلاقتها الاتصال الفعال في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية ثم تم اختيار عينة طبقية عشوائية من كل مديرية، وكان حجم العينة (490) معلما ومعلمة. وتم تطوير استبانتين والتحقق من صدقهما وثباتهما لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات ادارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت

متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات ادارة الصراع ومستوى الاتصال الفعال.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

ركزت بعض الدراسات على دراسة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية سواء التعليم العالي كدراسة (حفيظ، 2018) و(درادكة والعلواني، 2017) و(بني عامر، 2014) و(المقطوف، 2013) و(حنا، 2012) و(الشريف، 2010) و(وهبة، 2008) أم في التعليم العام كدراسة (العتيبي، 2012) ومنها ما اختص بإدارات التربية والتعليم كدراسة (الحري، 2010) و(الشبول، 2005) و(الوحوش، 2006). واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الشريف، 2010) و(عساف، 2005) و(بني عامر، 2014). ومن حيث أداة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. ومن حيث مجتمع الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسات فيما بينها في اختيارها لمجتمع الدراسات فبعضها اختار مديري المدارس لمجتمع وعينة الدراسة وهو ما يتفق مع دراستي الحالية مثل دراسة (العتيبي، 2012) و(عساف، 2005) وبعضها الآخر اختار العاملين في الجامعات من رؤساء اقسام وعمداء كليات وهو ما يختلف مع دراستي كدراسة (بني عامر، 2014) و(المقطوف، 2013) و(حنا، 2012) و(الشريف، 2010) و(وهبة، 2008) ومنها ما اختار مكاتب التربية والتعليم كدراسة (الحري، 2010) و(الشبول، 2005).

إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي: لم تعثر الباحثة في نطاق ما حصلت عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجانب المدرسي تحديداً وعلاقتها بمهارات الاتصال.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن استفادتها في إعداد واختيار المقاييس والاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائجها. كما استفاد الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، صياغة منهجية الدراسة، تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى درجة العلاقة بينهما، تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، والمساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

وما يميز هذه الدراسة أنها من الدراسات الرائدة التي ربطت الإدارة الاستراتيجية مع مهارات الاتصال في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم والطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل التحقيق أهداف الدراسة وهي الكشف عن الإدارة الاستراتيجية التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، حيث تضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وطرق التحقق من الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي حيث يعد الأكثر ملاءمة لمثل أغراض هذه الدراسة، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كاملاً ودقيقاً باستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج أو التعميمات عن ظاهرة الدراسة، وقد تم استخدام أداة الاستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بعينة بالدراسة، بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019، حيث عدد المعلمين والمعلمات (1173) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء سحاب، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2020/2019).

## عينة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والمؤلفة من (343) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب خلال العام الدراسي 2020/2019.

تم توزيع الاستبانات بشكل إلكتروني عليهم جميعاً، وتم استرجاع (343) إستبانة وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (31.52%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيار العينة مراعاة بالنسبة لتوزعهم في المجتمع الأصلي حسب متغيرات الدراسة، وذلك بإتباع أسلوب التوزيع المتناسب للعينات الطباقية العشوائية (Proportional Allocation). كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

| متغيرات الدراسة | الفئات             | التكرار | النسبة |
|-----------------|--------------------|---------|--------|
| النوع الاجتماعي | ذكر                | 162     | 47.2%  |
|                 | أنثى               | 181     | 52.8%  |
|                 | المجموع            | 343     | 100.0% |
| المؤهل العلمي   | بكالوريوس          | 217     | 63.3%  |
|                 | ما بعد البكالوريوس | 126     | 36.7%  |
|                 | المجموع            | 343     | 100.0% |
| سنوات الخدمة    | أقل من 5 سنوات     | 109     | 31.8%  |
|                 | من 5 إلى 10 سنوات  | 101     | 29.4%  |
|                 | أكثر من 10 سنوات   | 133     | 38.8%  |
|                 | المجموع            | 343     | 100.0% |



## أداتا الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسة درادكة والعلواني (2017)، ودراسة بني عامر (2014) بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن الإدارة الاستراتيجية التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (56) فقرة موزعة على قسمين رئيسيين، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (53) فقرة بعد التحكيم، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، حيث تكونت الأداة من قسمين هما:

**القسم الأول: استبانة الإدارة الاستراتيجية، والمكون من (27) فقرة موزعة على ثلاث مجالات:**

1. مجال الرؤية والرسالة والأهداف والمكون من (6) فقرات.
2. مجال البيئة الخارجية والمكون من (6) فقرات.
3. مجال البيئة الداخلية والمكون من (15) فقرة.

**القسم الثاني: استبانة مهارات الاتصال، والمكون من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات:**

1. مجال مهارة التحدث والمكون من (6) فقرات.
2. مجال مهارة الكتابة والمكون من (7) فقرات.
3. مجال مهارة الإنصات والمكون من (6) فقرات.
4. مجال مهارات القراءة والمكون من (7) فقرات.

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي: (موافق بشدة) أعطيت (5)، موافق أعطيت (4)، محايد أعطيت (3)، غير موافق أعطيت (2)، غير موافق بشدة أعطيت (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

## صدق أدوات الدراسة

### أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على عشرة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية وفي تخصصات أخرى ذات علاقة بالموضوع في كليات التربية في الجامعات الأردنية ملحق (2)، وذلك بهدف إبداء آرائهم عن دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية لتسع فقراتٍ وحذف فقرتان أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كميّار للحكم على صلاحيتها، كما هي في الصورة الأولى لأداة الدراسة ملحق (1)، وبالإبقاء على ثلاثين فقرة دونما تعديل، وإضافة فقرات جديدة حيث أصبح عدد فقرات الأداة (53) فقرة، مؤزعة على المجالات التي تنتمي إليها ملحق (1).

### ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

## القسم الأول: استبانة الإدارة الاستراتيجية

## الجدول (2)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

| المجال                   | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الفقرة مع المجال | مستوى الدلالة | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الفقرة مع المجال | مستوى الدلالة |
|--------------------------|------------|------------------------------------|---------------|------------|------------------------------------|---------------|
| الرؤية والرسالة والأهداف | .1         | **0.87                             | 0.000         | .4         | **0.67                             | 0.000         |
|                          | .2         | **0.75                             | 0.000         | .5         | *0.81                              | 0.000         |
|                          | .3         | **0.88                             | 0.000         | .6         | **0.62                             | 0.000         |
| البيئة الخارجية          | .1         | **0.84                             | 0.000         | .4         | **0.89                             | 0.000         |
|                          | .2         | **0.87                             | 0.000         | .5         | **0.64                             | 0.000         |
|                          | .3         | **0.83                             | 0.000         | .6         | **0.80                             | 0.000         |
| البيئة الداخلية          | .1         | **0.74                             | 0.000         | .9         | **0.95                             | 0.000         |
|                          | .2         | **0.85                             | 0.000         | .10        | **0.84                             | 0.000         |
|                          | .3         | **0.76                             | 0.000         | .11        | **0.88                             | 0.000         |
|                          | .4         | **0.82                             | 0.000         | .12        | **0.77                             | 0.000         |
|                          | .5         | **0.85                             | 0.000         | .13        | **0.77                             | 0.000         |
|                          | .6         | **0.85                             | 0.000         | .14        | **0.92                             | 0.000         |
|                          | .7         | **0.66                             | 0.000         | .15        | **0.66                             | 0.000         |
|                          | .8         | **0.83                             | 0.000         |            |                                    |               |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الرؤية والرسالة والأهداف على

استبانة الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (0.62-0.88) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في

فقرات المجال على المقياس.

وبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال البيئة الخارجية على استبانة الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (0.43-0.85) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

وكما بين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال البيئة الداخلية على استبانة الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (0.66-0.95) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

### الجدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة الإدارة الاستراتيجية

| المجالات                 | الرؤية والرسالة والأهداف | البيئة الخارجية | البيئة الداخلية | المقياس ككل |
|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| الرؤية والرسالة والأهداف | 1                        | **0.86          | **0.78          | **0.90      |
| البيئة الخارجية          |                          | 1               | **0.81          | **0.92      |
| البيئة الداخلية          |                          |                 | 1               | **0.97      |
| المقياس ككل              |                          |                 |                 | 1           |

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة الإدارة الاستراتيجية، حيث تراوحت بين (0.90-0.97) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

## القسم الثاني: استبانة مهارات الاتصال

## الجدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

| المجال         | رقم<br>الفقرة | معامل الارتباط<br>مع الفقرة | مستوى<br>الدلالة | رقم<br>الفقرة | معامل الارتباط<br>مع الفقرة | مستوى<br>الدلالة |
|----------------|---------------|-----------------------------|------------------|---------------|-----------------------------|------------------|
| مهارة التحدث   | .1            | **0.48                      | 0.000            | .4            | **0.90                      | 0.000            |
|                | .2            | **0.85                      | 0.000            | .5            | **0.96                      | 0.000            |
|                | .3            | **0.88                      | 0.000            | .6            | **0.93                      | 0.000            |
| مهارة الكتابة  | .1            | **0.83                      | 0.000            | .5            | **0.84                      | 0.000            |
|                | .2            | **0.83                      | 0.000            | .6            | **0.88                      | 0.000            |
|                | .3            | **0.57                      | 0.000            | .7            | **0.81                      | 0.000            |
|                | .4            | **0.86                      | 0.000            |               |                             |                  |
| مهارة الإنصات  | .1            | **0.72                      | 0.000            | .4            | **0.73                      | 0.000            |
|                | .2            | **0.79                      | 0.000            | .5            | **0.86                      | 0.000            |
|                | .3            | **0.84                      | 0.000            | .6            | **0.66                      | 0.000            |
| مهارات القراءة | .1            | **0.78                      | 0.000            | .5            | **0.92                      | 0.000            |
|                | .2            | **0.75                      | 0.000            | .6            | **0.90                      | 0.000            |
|                | .3            | **0.84                      | 0.000            | .7            | **0.86                      | 0.000            |
|                | .4            | 0.93                        | 0.000            |               |                             |                  |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (4) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال مهارة التحدث على استبانة مهارات

الاتصال تراوحت بين (0.48-0.96) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال مهارة الكتابة على استبانة مهارات الاتصال تراوحت بين (0.57-0.88) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ من الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال مهارة الإنصات على استبانة مهارات الاتصال تراوحت بين (0.66-0.86) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

وكما يبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال مهارات القراءة على استبانة مهارات الاتصال تراوحت بين (0.75-0.93) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

#### الجدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة مهارات الاتصال

| المجالات       | مهارة التحدث | مهارة الكتابة | مهارة الإنصات | مهارات القراءة | المقياس ككل |
|----------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-------------|
| مهارة التحدث   | 1            | **0.85        | **0.84        | **0.81         | **0.94      |
| مهارة الكتابة  |              | 1             | **0.73        | **0.91         | **0.95      |
| مهارة الإنصات  |              |               | 1             | **0.77         | **0.89      |
| مهارات القراءة |              |               |               | 1              | **0.94      |
| المقياس ككل    |              |               |               |                | 1           |

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة مهارات الاتصال، حيث تراوحت بين (0.89-0.95) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

### ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمَّ إيجاد معامل ثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقبس مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلم ومعلمة، للتأكد من ثباتها، ويبين الجدول (6) كل من معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ومعامل ثبات التجزئة النصفية ألفا لمجالات أداة الدراسة ولمجمل الفقرات.

### الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة

| عدد الفقرات | التجزئة النصفية | كرونباخ ألفا | مجالات الأداة            | القسم                |
|-------------|-----------------|--------------|--------------------------|----------------------|
| 6           | 0.84            | 0.85         | الرؤية والرسالة والأهداف | الإدارة الاستراتيجية |
| 6           | 0.84            | 0.90         | البيئة الخارجية          |                      |
| 15          | 0.93            | 0.96         | البيئة الداخلية          |                      |
| 27          | 0.91            |              | المقياس ككل              |                      |
| 6           | 0.91            | 0.92         | مهارة التحدث             | مهارات الاتصال       |
| 7           | 0.80            | 0.90         | مهارة الكتابة            |                      |
| 6           | 0.95            | 0.85         | مهارة الإنصات            |                      |
| 7           | 0.86            | 0.93         | مهارات القراءة           |                      |
| 26          | 0.95            |              | المقياس ككل              |                      |

يبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لفقرات الأداة على الإدارة الاستراتيجية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الإدارة الاستراتيجية باستخدام كرونباخ ألفا (0.85 - 0.96)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الإدارة الاستراتيجية باستخدام طريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية (0.84 - 0.93)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.91).

وكما يبين الجدول قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للفقرات على مهارات الاتصال، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات مهارات الاتصال باستخدام كرونباخ ألفا (0.85 - 0.93)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على المجالات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية (0.80 - 0.95)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.95).

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات الرئيسية (التابعة)، وهي:

• الإدارة الاستراتيجية.

• مهارات الاتصال.

ب. المتغيرات الثانوية (الوسيلة، المستقلة)، وهي:

1. النوع الاجتماعي، وله فئتان: (ذكر، أنثى).

2. سنوات الخدمة، وله ثلاثة فئات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3. المؤهل العلمي، وله فئتان: (بكالوريوس، ما بعد البكالوريوس).



## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات أداة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية ودرجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) على استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وكما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.
- للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) على استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال بالنسبة لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وكما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.
- للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة الارتباطية لاستجابة المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال.

- تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach– Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، واستخدام طريقة التجزئة النصفية لتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وهي كالآتي:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة درادكة والعليناني (2017)، ودراسة بني عامر (2014).
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إجراء الاستبانة.
- بناء أداتي الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما ومن جاهزيتها للتطبيق.
- التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة، موجه من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الاردنية؛ من أجل الحصول على موافقة مديرية التربية والمدارس التي سيتم تطبيق الدراسة فيها، وتطبيق أداة الدراسة عليهم، كما هو مبين في الملاحق (4).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، بعد شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الاستبانة، حيث تم توزيع (343) استبانة بشكل إلكتروني، وتم جمع البيانات.

وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستبانات، كان عدد الاستبانات المسترجعة (343) استبانة، وكانت جميع الاستبانات الصالحة للتحليل (343) استبانة أي ما نسبة (100%) من إجمالي الاستبانات التي تم استرجاعها.

- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرج لتصحيح أداة الدراسة المكونة من (53) فقرة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1)}}{\text{عدد المستويات (3)}}$$

• المدى الأول: (1 + 1.33 = 2.33)، وعليه يصبح التقدير أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

• المدى الثاني: (2.34 + 1.33 = 3.67)، أكبر من (2.33) وأقل من أو يساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.

• المدى الثالث: (3.68 + 1.33 = 5)، وعليه يصبح التقدير أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تمثل استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: " ما درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مبين في جدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين

| الرقم                 | المجالات                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1.                    | الرؤية والرسالة والأهداف | 3.53            | 0.82              | 1      | متوسطة |
| 2.                    | البيئة الخارجية          | 3.38            | 0.84              | 2      | متوسطة |
| 3.                    | البيئة الداخلية          | 3.34            | 0.83              | 3      | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي |                          | 3.39            | 0.77              | متوسطة |        |

يبين من جدول (7) أنّ درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي

(3.39)، وقد جاءت مجالات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب الآتي: مجال الرؤية والرسالة والأهداف في المرتبة الأولى ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.53)، ثم مجال البيئة الخارجية في المرتبة الثانية ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.38)، ثم مجال البيئة الداخلية في المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.34).

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الدراسة وفق ما يأتي:

#### أولاً: مجال الرؤية والرسالة والأهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (8).

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف

| الرقم                        | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 1                            | يوجد للمدرسة خطة استراتيجية معتمدة معلنة.                          | 3.86            | 1.05              | 1                 | مرتفعة |
| 2                            | تمتلك المدرسة (رؤية ورسالة وأهداف) معلنة.                          | 3.75            | 1.18              | 2                 | مرتفعة |
| 3                            | تتبنى خطط بديلة للتعامل مع المتغيرات (الخارجية والداخلية)          | 3.58            | 1.19              | 3                 | متوسطة |
| 4                            | يوجد موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات (للموظفين والطلبة)              | 3.44            | 1.34              | 4                 | متوسطة |
| 5                            | تضع آليات للإفادة من الكوادر البشرية المميزة في (التحسين والتطوير) | 3.35            | 1.32              | 5                 | متوسطة |
| 6                            | تتعاون مع جميع الكوادر البشرية من اجل صياغة الرؤية والرسالة لها    | 3.18            | 1.43              | 6                 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |  | 3.53            | 0.82              | متوسطة            |        |

يبين من جدول (8) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال الرؤية والرسالة والأهداف قد تراوحت بين (3.18 – 3.86)، وبمستوى درجة ما بين مرتفعة الى متوسطة من درجة التقدير على الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى درجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يوجد للمدرسة خطة استراتيجية معتمدة معلنة " بمتوسط حسابي (3.86)، وبمستوى درجة مرتفعة، تلاها الفقرة التي تنص على " تمتلك المدرسة (رؤية ورسالة وأهداف) معلنة " بمتوسط حسابي (3.75)، وبمستوى درجة موافق.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تتعاون مع جميع الكوادر البشرية من اجل صياغة الرؤية والرسالة لها " بمتوسط حسابي (3.18) وبمستوى درجة متوسطة.

#### ثانياً: مجال البيئة الخارجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال البيئة الخارجية، وكانت النتائج كما هو مبيّن في جدول (9).

#### الجدول (9)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة الخارجية

| الرقم | الدرجة | الرتبة على المجال | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   |
|-------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|--|
| 1     | متوسطة | 1                 | 1.20              | 3.62            | يتبنى المدير معايير لاختيار القيادات الادارية الاكاديمية                   |
| 2     | متوسطة | 2                 | 1.30              | 3.46            | يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور مع التأكيد على ضرورة مشاركتهم فيها          |
| 3     | متوسطة | 3                 | 1.29              | 3.40            | يحرص أن تكون العملية التعليمية بجودة تغني الطلبة عن الدروس الخصوصية        |
| 4     | متوسطة | 4                 | 1.25              | 3.36            | يحرص على الإفادة من المؤسسات غير حكومية لإثراء أداءات المدرسة              |
| 5     | متوسطة | 5                 | 1.25              | 3.28            | يوفر آليات لقياس رضا (العاملين وأولياء الأمور) عن أدائها                   |
| 6     | متوسطة | 6                 | 1.32              | 3.15            | يؤدي مجلس أولياء الأمور وبرنامج مشاركة الأهل دوره في الدعم المادي والمعنوي |
|       |        | متوسطة            | 0.84              | 3.38            | المتوسط الحسابي الكلي للمجال   |

يبين من جدول (9) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال البيئة الخارجية قد تراوحت بين (3.15 – 3.62)، وبمستوى درجة متوسطة من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى درجة متوسطة. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يتبنى المدير معايير لاختيار القيادات الادارية الاكاديمية " بمتوسط حسابي (3.62)، وبمستوى درجة متوسطة، تلاها الفقرة التي تنص على " يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور مع التأكيد على ضرورة مشاركتهم فيها " بمتوسط حسابي (3.46)، وبمستوى درجة متوسط.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يؤدي مجلس أولياء الأمور وبرنامج مشاركة الأهل دوره في الدعم المادي والمعنوي " بمتوسط حسابي (3.15) وبمستوى درجة متوسطة.

### ثالثاً: مجال البيئة الداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال البيئة الداخلية، وكانت النتائج كما هو مُبيَّن في جدول (10).

## الجدول (10)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة الداخلية

| الرقم                        | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 1                            | يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يبين مهام كافة العاملين.                                   | 3.62            | 1.17              | 1                 | متوسطة |
| 2                            | يتعامل القائد مع المشكلات الطارئة بأسرع ما يمكن.                                    | 3.61            | 1.17              | 2                 | متوسطة |
| 3                            | يمارس صلاحياته الإيجابية لتشجيع العاملين معه على النمو المهني.                      | 3.45            | 1.22              | 3                 | متوسطة |
| 4                            | يحرص على استقطاب المعلمين ذوي التأهيل التربوي المميز لتطوير أداء المدرسة.           | 3.42            | 1.31              | 4                 | متوسطة |
| 5                            | يشجع المدير العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرار.                         | 3.40            | 1.28              | 5                 | متوسطة |
| 6                            | يحرص على ممارسة التقويم الشامل للطلبة في الجوانب (الأكاديمية والنشاطية).            | 3.39            | 1.32              | 6                 | متوسطة |
| 7                            | يوفر مناخًا مدرسيًا مشجعًا على الأبداع والعمل بروح الفريق                           | 3.35            | 1.31              | 7                 | متوسطة |
| 8                            | يوفر مناخات للتنافس الإيجابي بين الطلبة للإفادة من شبكة الانترنت.                   | 3.33            | 1.34              | 8                 | متوسطة |
| 9                            | يتبنى استراتيجيات لتقويم العاملين المستمر.  | 3.32            | 1.26              | 9                 | متوسطة |
| 10                           | يتابع الخطط العلاجية مع تقديم الدعم اللازم.   | 3.30            | 1.29              | 10                | متوسطة |
| 11                           | يوفر مناخات من شأنها رفع الروح المعنوية لكافة أفراد مؤسسته.                         | 3.29            | 1.37              | 11                | متوسطة |
| 12                           | يتيح الفرص للعاملين معه للمشاركة في البرامج التدريبية                               | 3.28            | 1.30              | 12                | متوسطة |
| 13                           | يوفر الإمكانيات المادية التي تمكن العاملين من أداء عملهم                            | 3.28            | 1.32              | 12                | متوسطة |
| 14                           | يرصد الخلل في المقررات الدراسية بهدف معالجته.                                       | 3.25            | 1.21              | 14                | متوسطة |
| 15                           | يمارس مسؤوليته في تقديم أبدال حلول للشكاوى الخاصة (بالطلبة والعاملين).              | 3.25            | 1.32              | 14                | متوسطة |
| 16                           | يعد المدير جدولًا مرئيًا للمتابعة مبنياً على مشاركة (المعلمين والاهالي) في إعداداه. | 3.20            | 1.35              | 16                | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |   | 3.34            | 0.83              | متوسطة            |        |



يبين من جدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال البيئة الداخلية قد تراوحت بين (3.20 - 3.62)، وبمستوى درجة متوسطة من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى درجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يبين مهام كافة العاملين " بمتوسط حسابي (3.62)، وبمستوى درجة متوسطة، تلاها الفقرة التي تنص على " يتعامل القائد مع المشكلات الطارئة بأسرع ما يمكن " بمتوسط حسابي (3.88)، وبمستوى درجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يعد المدير جدولًا مرئيًا للمتابعة مبنياً على مشاركة (المعلمين والأهالي) في إعداده " بمتوسط حسابي (3.20) وبمستوى درجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: " ما درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن السؤال الثاني تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لدرجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مبين في جدول (11).

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | المجالات                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة        |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1.    | مهارة التحدث                 | 3.53            | 0.85              | 1      | متوسطة        |
| 4.    | مهارات القراءة               | 3.41            | 0.90              | 2      | متوسطة        |
| 3.    | مهارة الإنصات                | 3.33            | 0.90              | 3      | متوسطة        |
| 2.    | مهارة الكتابة                | 3.29            | 0.93              | 4      | متوسطة        |
|       | <b>المتوسط الحسابي الكلي</b> | <b>3.39</b>     | <b>0.81</b>       |        | <b>متوسطة</b> |

يبين من جدول (11) أنّ تقييم لدرجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.39)، وقد جاءت مجالات درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب الآتي: مجال مهارة التحدث في المرتبة الأولى ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.53)، ثم مجال مهارات القراءة في المرتبة الثانية ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.41)، ثم مجال مهارة الإنصات في المرتبة الثالثة ضمن (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.33)، ثم مجال مهارة الكتابة في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.29).

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لدرجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الدراسة وفق ما يأتي:

## أولاً: مجال مهارة التحدث

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لفقرات مجال مهارة التحدث، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (12).

### الجدول (12)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة التحدث

| الرقم                        | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 1                            | يتحدث المدير بلغة سليمة واضحة.                            | 3.95            | 1.05              | 1                 | مرتفعة |
| 2                            | يتبادل المدير الآراء مع العاملين.                         | 3.52            | 1.21              | 2                 | متوسطة |
| 3                            | يختار المدير الوقت المناسب لطرح السؤال على المتحدث        | 3.45            | 1.31              | 3                 | متوسطة |
| 4                            | يختار الوسيلة الانسب لتحقيق الاتصال الايجابي بين العاملين | 3.42            | 1.30              | 4                 | متوسطة |
| 5                            | يدير الحوارات بصورة فاعلة.                                | 3.42            | 1.30              | 4                 | متوسطة |
| 6                            | يستخدم الأداءات الحركية المناسبة في حواراته (لغة الجسد)   | 3.39            | 1.33              | 6                 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |   | 3.53            | 0.85              | موافق             |        |

يبين من جدول (12) أن المتوسطات الحسابية على مجال مهارة التحدث قد تراوحت بين (3.95 – 3.39)، وبمستوى تقييم ما بين مرتفعة الى متوسطة من درجة التقدير على الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى درجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يتحدث المدير بلغة سليمة واضحة " بمتوسط حسابي (3.95)، وبمستوى درجة مرتفعة، تلاها الفقرة التي تنص على " يتبادل المدير الآراء مع العاملين " بمتوسط حسابي (3.52)، وبمستوى درجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يستخدم الأداءات الحركية المناسبة في حواراته

(لغة الجسد) " بمتوسط حسابي (3.39) وبمستوى درجة متوسطة.

### ثانياً: مجال مهارة الكتابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم ل فقرات مجال مهارة الكتابة، وكانت

النتائج كما هو مبين في جدول (13).

#### الجدول (13)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الكتابة

| الرقم                        | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 7                            | يستخدم الرسائل النصية الموجزة لتوصيل المعلومات للعاملين معه | 3.49            | 1.27              | 1                 | متوسطة |
| 8                            | يستخدم أسلوباً سلساً موجزاً في توجيهاته.                    | 3.41            | 1.34              | 2                 | متوسطة |
| 9                            | يدون الملاحظات الدقيقة في السجلات الخاصة.                   | 3.38            | 1.28              | 3                 | متوسطة |
| 10                           | يعرض افكاره بتسلسل منطقي.                                   | 3.31            | 1.32              | 4                 | متوسطة |
| 11                           | يستخدم المدير أسلوباً شيقاً في بلاغاته.                     | 3.19            | 1.29              | 5                 | متوسطة |
| 12                           | يشجع الاتصال الكتابي المبدع مع المعلمين.                    | 3.13            | 1.31              | 6                 | متوسطة |
| 13                           | يستخدم لوحة الإعلانات في التعليمات العامة للمعلمين          | 3.11            | 1.35              | 7                 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |   | 3.29            | 0.90              |                   | متوسطة |

يبين من جدول (13) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال مهارة الكتابة قد تراوحت بين

(3.11 – 3.49)، وبمستوى متوسطة من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد

حصل على متوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى درجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يستخدم الرسائل النصية الموجزة لتوصيل

المعلومات للعاملين معه " بمتوسط حسابي (3.49)، وبمستوى درجة متوسطة، تلاها الفقرة التي

تنص على "يستخدم أسلوباً سلساً موجزاً في توجيهاته " بمتوسط حسابي (3.41)، وبمستوى درجة

متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يستخدم لوحة الإعلانات في التعليمات العامة

للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.11) وبمستوى درجة متوسطة.

### ثالثاً: مجال مهارة الإنصات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم ل فقرات مجال مهارة الإنصات،

وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (14).

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الإنصات

| الرقم                        | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 14                           | يركز نظره باتجاه المتحدث عند الإنصات للآخرين.   | 3.47            | 1.27              | 1                 | متوسطة |
| 15                           | يرسل اشارات إيجابية أثناء إنصاته للآخرين.       | 3.36            | 1.28              | 2                 | متوسطة |
| 16                           | يشجع على التفاعل الإيجابي.                      | 3.33            | 1.34              | 3                 | متوسطة |
| 17                           | يوفر وقتاً كافياً لإبداء الرأي.                 | 3.30            | 1.33              | 4                 | متوسطة |
| 18                           | ينصت المدير إلى المعلمين دون مقاطعتهم.          | 3.26            | 1.38              | 5                 | متوسطة |
| 19                           | يتخذ القرارات المناسبة بناءً على الإصغاء الجيد. | 3.24            | 1.31              | 6                 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |   | 3.33            | 0.93              | متوسطة            |        |

يبين من جدول (14) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال مهارة الإنصات قد تراوحت بين

(3.24- 3.47)، وبمستوى درجة متوسطة من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمّا المجال ككل

فقد حصل على متوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.93) وبمستوى درجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يركز نظره باتجاه المتحدث عند الإنصات

للآخرين " بمتوسط حسابي (3.47)، وبمستوى درجة متوسطة، تلاها الفقرة التي تنص على "يرسل

اشارات إيجابية أثناء إنصاته للآخرين " بمتوسط حسابي (3.36)، وبمستوى درجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتخذ القرارات المناسبة بناءً على الإصغاء الجيد

" بمتوسط حسابي (3.24) وبمستوى درجة متوسطة.

## رابعاً: مجال مهارات القراءة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لفقرات مجال مهارات القراءة، وكانت النتائج كما هو مُبيّن في جدول (15).

### الجدول (15)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات القراءة

| الرقم                        | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة على المجال | الدرجة |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 20                           | يستخدم الوسائل التعليمية (البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي) المناسبة في تبادل المعلومات والأفكار الجديدة. | 3.61            | 1.25              | 1                 | متوسطة |
| 21                           | يمتلك المقدرة على إدراك المعنى العام.   | 3.58            | 1.26              | 2                 | متوسطة |
| 22                           | يقرأ المعلومات بسرعة مناسبة.  | 3.42            | 1.27              | 3                 | متوسطة |
| 23                           | يستخدم الجمل اللفظية القصيرة والمعبرة في اتصاله مع المعلمين   | 3.40            | 1.30              | 4                 | متوسطة |
| 24                           | يشجع المسابقات الخاصة بمهارات الاتصال مثل الخطابة وتحدي القراءة لدى (المعلمين والطلبة).                             | 3.39            | 1.31              | 5                 | متوسطة |
| 25                           | يتقن مهارة القراءة باستيعاب لفهم أفكار العاملين معه.  | 3.28            | 1.31              | 6                 | متوسطة |
| 26                           | يشجع القراءات الإضافية للعاملين معه.  | 3.20            | 1.31              | 7                 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي الكلي للمجال |   | 3.41            | 0.90              | متوسطة            |        |

يبين من جدول (15) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال مهارات القراءة قد تراوحت بين

(3.20 - 3.61)، وبمستوى تقييم ما بين متوسطة من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمّا المجال

ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى درجة موافق.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يستخدم الوسائل التعليمية (البريد الالكتروني

ووسائل التواصل الاجتماعي) المناسبة في تبادل المعلومات والأفكار الجديدة " بمتوسط حسابي

(3.61)، وبمستوى درجة متوسطة، تلاها الفقرة التي تنص على " يمتلك المقدرة على إدراك المعنى

العام " بمتوسط حسابي (3.58)، وبمستوى درجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يشجع القراءات الإضافية للعاملين معه " بمتوسط حسابي (3.20) وبمستوى درجة متوسطة.

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين

المتوسطات الحسابية استجابة المعلمين لدرجة ممارسة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية

للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية درجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات

الخدمة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار

(T-test) للعينات المستقلة لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، وتحليل تباين الأحادي والمعروف باسم

(One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو مبين في الجداول أدناها.

أولاً: النوع الاجتماعي

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية

| الرقم | مجالات الاستبانة         | النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| 1     | الرؤية والرسالة والأهداف | ذكر             | 162   | 3.37            | .77               | 3.462    | 341          | .001          |
|       |                          | أنثى            | 181   | 3.67            | .84               |          |              |               |
| 2     | البيئة الخارجية          | ذكر             | 162   | 3.15            | .89               | 4.954    | 341          | .000          |
|       |                          | أنثى            | 181   | 3.59            | .74               |          |              |               |
| 3     | البيئة الداخلية          | ذكر             | 162   | 3.19            | .82               | 3.332    | 341          | .001          |
|       |                          | أنثى            | 181   | 3.48            | .82               |          |              |               |
|       | المقياس ككل              | ذكر             | 162   | 3.22            | .76               | 4.046    | 341          | .000          |
|       |                          | أنثى            | 181   | 3.55            | .75               |          |              |               |

يبين الجدول (16) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الرؤية والرسالة والأهداف تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.462) بمستوى الدلالة (0.001)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال البيئة الخارجية تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (4.954) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. كما يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال البيئة الداخلية تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.332) بمستوى الدلالة (0.001)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (4.046) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور على المقياس.



## ثانياً: سنوات الخدمة

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد      | سنوات الخدمة     | المجالات                 |
|-------------------|---------------|------------|------------------|--------------------------|
| .80               | 3.49          | 109        | أقل من 5 سنوات   | الرؤية والرسالة والأهداف |
| .87               | 3.37          | 101        | 5-10 سنوات       |                          |
| .77               | 3.67          | 133        | أكثر من 10 سنوات |                          |
| .82               | 3.53          | 343        | الكلية           |                          |
| .72               | 3.42          | 109        | أقل من 5 سنوات   | البيئة الخارجية          |
| .85               | 3.17          | 101        | 5-10 سنوات       |                          |
| .90               | 3.50          | 133        | أكثر من 10 سنوات |                          |
| .84               | 3.38          | 343        | الكلية           |                          |
| .80               | 3.34          | 109        | أقل من 5 سنوات   | البيئة الداخلية          |
| .77               | 3.12          | 101        | 5-10 سنوات       |                          |
| .87               | 3.51          | 133        | أكثر من 10 سنوات |                          |
| .83               | 3.34          | 343        | الكلية           |                          |
| .74               | 3.39          | 109        | أقل من 5 سنوات   | الأداة ككل               |
| .71               | 3.19          | 101        | 5-10 سنوات       |                          |
| .80               | 3.55          | 133        | أكثر من 10 سنوات |                          |
| .77               | <b>3.39</b>   | <b>343</b> | الكلية           |                          |

يظهر الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على استجابة المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على كل من مجال وعلى الأداة ككل.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي المعروف باسم (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

## الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس  
الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية

| المجالات                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الرؤية والرسالة والأهداف | بين المجموعات  | 5.280          | 2            | 2.640          | 3.956    | *.020         |
|                          | داخل المجموعات | 226.926        | 340          | .667           |          |               |
|                          | المجموع        | 232.206        | 342          |                |          |               |
| البيئة الخارجية          | بين المجموعات  | 6.712          | 2            | 3.356          | 4.757    | *.009         |
|                          | داخل المجموعات | 239.878        | 340          | .706           |          |               |
|                          | المجموع        | 246.591        | 342          |                |          |               |
| البيئة الداخلية          | بين المجموعات  | 8.846          | 2            | 4.423          | 6.506    | *.002         |
|                          | داخل المجموعات | 231.152        | 340          | .680           |          |               |
|                          | المجموع        | 239.998        | 342          |                |          |               |
| الأداء ككل               | بين المجموعات  | 7.389          | 2            | 3.694          | 6.392    | *.002         |
|                          | داخل المجموعات | 196.492        | 340          | .578           |          |               |
|                          | المجموع        | 203.881        | 342          |                |          |               |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول السابق (18) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع المجالات (الرؤية والرسالة والأهداف، البيئة الخارجية، البيئة الداخلية) لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على مجالات (3.956) (4.757) (6.506) بمستوى الدلالة (0.020) (0.009) (0.002) على التوالي، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداء ككل لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية

للإدارة الاستراتيجية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.392) بمستوى الدلالة (0.002)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مقياس لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) ويبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنات:

### الجدول (19)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير سنوات الخدمة

| المجالات                 | سنوات الخدمة     | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|--------------------------|------------------|-----------------|----------------|------------|------------------|
| الرؤية والرسالة والأهداف | أقل من 5 سنوات   | 3.49            | -              | .298       | .089             |
|                          | 5-10 سنوات       | 3.37            | -              | -          | *.006            |
|                          | أكثر من 10 سنوات | 3.67            | -              | -          | -                |
| البيئة الخارجية          | أقل من 5 سنوات   | 3.42            | -              | *.033      | .425             |
|                          | 5-10 سنوات       | 3.17            | -              | -          | *.003            |
|                          | أكثر من 10 سنوات | 3.50            | -              | -          | -                |
| البيئة الداخلية          | أقل من 5 سنوات   | 3.34            | -              | .052       | .110             |
|                          | 5-10 سنوات       | 3.12            | -              | -          | *.000            |
|                          | أكثر من 10 سنوات | 3.51            | -              | -          | -                |
| الأداة الكلي             | أقل من 5 سنوات   | 3.39            | -              | .052       | *.000            |
|                          | 5-10 سنوات       | 3.19            | -              | -          | .118             |
|                          | أكثر من 10 سنوات | 3.55            | -              | -          | -                |

\*دالة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين من الجدول:

1. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة على مجال الرؤية والرسالة والأهداف تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت

الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

2. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال البيئة الخارجية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات). ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال البيئة الداخلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

4. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداء الكلي للمقياس تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات).

## ثالثاً: المؤهل العلمي

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية

| الرقم | مجالات الاستبانة         | المؤهل العلمي      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| 1     | الرؤية والرسالة والأهداف | بكالوريوس          | 217   | 3.48            | .83               | 1.426    | 341          | 0.155         |
|       |                          | ما بعد البكالوريوس | 126   | 3.61            | .80               |          |              |               |
| 2     | البيئة الخارجية          | بكالوريوس          | 217   | 3.31            | .79               | 1.873    | 341          | 0.062         |
|       |                          | ما بعد البكالوريوس | 126   | 3.49            | .92               |          |              |               |
| 3     | البيئة الداخلية          | بكالوريوس          | 217   | 3.37            | .76               | 2.270    | 341          | 0.024         |
|       |                          | ما بعد البكالوريوس | 126   | 3.50            | .93               |          |              |               |
| 0.031 | المقياس ككل              | بكالوريوس          | 217   | 3.32            | .72               | 2.166    | 341          | 0.031         |
|       |                          | ما بعد البكالوريوس | 126   | 3.50            | .84               |          |              |               |

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

على مجال الرؤية والرسالة والأهداف ومجال البيئة الخارجية تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال البيئة الداخلية تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.270) بمستوى الدلالة (0.024)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالبكالوريوس.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي،

إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (2.166) بمستوى الدلالة (0.031)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالبكالوريوس.

### 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصَّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين

المتوسطات الحسابية استجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الاساسية الحكومية

لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والخدمة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن السؤال الرابع، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية درجة ممارسة

مديري المدارس الاساسية الحكومية لمهارات الاتصال وفقاً للمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات

الخدمة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار

(T-test) للعينات المستقلة لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وتحليل تباين الأحادي

والمعروف باسم (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو مُبيَّن في الجداول

أدناها.

## أولاً: النوع الاجتماعي

## الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال

| الرقم | مجالات الاستبانة | النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| 1     | مهارة التحدث     | ذكر             | 162   | 3.40            | .83               | 2.671    | 341          | .008          |
|       |                  | أنثى            | 181   | 3.64            | .86               |          |              |               |
| 2     | مهارة الكتابة    | ذكر             | 162   | 3.13            | .90               | 3.145    | 341          | .002          |
|       |                  | أنثى            | 181   | 3.43            | .89               |          |              |               |
| 3     | مهارة الإنصات    | ذكر             | 162   | 3.12            | .94               | 3.866    | 341          | .000          |
|       |                  | أنثى            | 181   | 3.51            | .89               |          |              |               |
| 4     | مهارة القراءة    | ذكر             | 162   | 3.17            | .91               | 4.847    | 341          | .000          |
|       |                  | أنثى            | 181   | 3.63            | .83               |          |              |               |
|       | المقياس ككل      | ذكر             | 162   | 3.20            | .79               | 4.055    | 341          | .000          |
|       |                  | أنثى            | 181   | 3.55            | .80               |          |              |               |

يبين الجدول (21) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة التحدث تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.671) بمستوى الدلالة (0.008)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الكتابة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.145) بمستوى الدلالة

(0.002)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. كما يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الإنصات تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.866) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. ويوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة القراءة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (4.847) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (4.055) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور على المقياس.



## ثانيًا: سنوات الخدمة

## الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخدمة     | المجالات      |
|-------------------|---------------|-------|------------------|---------------|
| .85               | 3.48          | 109   | أقل من 5 سنوات   | مهارة التحدث  |
| .85               | 3.40          | 101   | 5-10 سنوات       |               |
| .84               | 3.66          | 133   | أكثر من 10 سنوات |               |
| .85               | 3.53          | 343   | الكلية           |               |
| .85               | 3.30          | 109   | أقل من 5 سنوات   | مهارة الكتابة |
| .89               | 3.06          | 101   | 5-10 سنوات       |               |
| .92               | 3.45          | 133   | أكثر من 10 سنوات |               |
| .90               | 3.29          | 343   | الكلية           |               |
| .93               | 3.29          | 109   | أقل من 5 سنوات   | مهارة الإنصات |
| .85               | 3.11          | 101   | 5-10 سنوات       |               |
| .95               | 3.52          | 133   | أكثر من 10 سنوات |               |
| .93               | 3.33          | 343   | الكلية           |               |
| .83               | 3.45          | 109   | أقل من 5 سنوات   | مهارة القراءة |
| .84               | 3.16          | 101   | 5-10 سنوات       |               |
| .97               | 3.57          | 133   | أكثر من 10 سنوات |               |
| .90               | 3.41          | 343   | الكلية           |               |
| .79               | 3.38          | 109   | أقل من 5 سنوات   | الأداة ككل    |
| .75               | 3.18          | 101   | 5-10 سنوات       |               |
| .84               | 3.55          | 133   | أكثر من 10 سنوات |               |
| .81               | 3.39          | 343   | الكلية           |               |

يظهر الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على استجابة المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على

كل من مجال وعلى الأداة ككل.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

المعروف باسم (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية لمهارات

الاتصال، والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

### الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس  
الاساسية الحكومية لمهارات الاتصال

| المجالات      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مهارة التحدث  | بين المجموعات  | 4.154          | 2            | 2.077          | 2.864    | .058          |
|               | داخل المجموعات | 246.552        | 340          | .725           |          |               |
|               | المجموع        | 250.706        | 342          |                |          |               |
| مهارة الكتابة | بين المجموعات  | 8.963          | 2            | 4.482          | 5.587    | *.004         |
|               | داخل المجموعات | 272.722        | 340          | .802           |          |               |
|               | المجموع        | 281.685        | 342          |                |          |               |
| مهارة الإنصات | بين المجموعات  | 10.029         | 2            | 5.015          | 5.871    | *.003         |
|               | داخل المجموعات | 290.415        | 340          | .854           |          |               |
|               | المجموع        | 300.444        | 342          |                |          |               |
| مهارة القراءة | بين المجموعات  | 9.861          | 2            | 4.931          | 6.189    | *.002         |
|               | داخل المجموعات | 270.885        | 340          | .797           |          |               |
|               | المجموع        | 280.746        | 342          |                |          |               |
| الأداء ككل    | بين المجموعات  | 7.929          | 2            | 3.964          | 6.092    | *.003         |
|               | داخل المجموعات | 221.266        | 340          | .651           |          |               |
|               | المجموع        | 229.195        | 342          |                |          |               |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول السابق (23) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة التحدث لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المجال (2.864) بمستوى الدلالة (0.058)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات (مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة القراءة) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على مجالات (5.871) (5.871) (6.189) بمستوى الدلالة (0.004) (0.003) (0.002) على التوالي، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.092) بمستوى الدلالة (0.003)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائية في مقياس لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) ويبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنات:

## الجدول (24)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير سنوات الخدمة

| المجالات      | سنوات الخدمة     | المتوسط الحسابي | اقل من 5 سنوات | 10-5 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|---------------|------------------|-----------------|----------------|------------|------------------|
| مهارة الكتابة | اقل من 5 سنوات   | 3.30            | -              | .052       | .187             |
|               | 10-5 سنوات       | 3.06            |                | -          | *.001            |
|               | أكثر من 10 سنوات | 3.45            |                |            | -                |
| مهارة الإنصات | اقل من 5 سنوات   | 3.29            | -              | .153       | .054             |
|               | 10-5 سنوات       | 3.11            |                | -          | *.001            |
|               | أكثر من 10 سنوات | 3.52            |                |            | -                |
| مهارة القراءة | اقل من 5 سنوات   | 3.45            | -              | .019       | .305             |
|               | 10-5 سنوات       | 3.16            |                | -          | *.001            |
|               | أكثر من 10 سنوات | 3.57            |                |            | -                |
| الأداة الكلي  | اقل من 5 سنوات   | 3.38            | -              | .067       | .110             |
|               | 10-5 سنوات       | 3.18            |                | -          | *.001            |
|               | أكثر من 10 سنوات | 3.55            |                |            | -                |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )

يبين من الجدول:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الكتابة تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (10-5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (10-5 سنوات).

2. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الإنصات تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

3. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة القراءة تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

4. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداء الكلي للمقياس تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (5-10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بـ (5-10 سنوات).

## ثالثاً: المؤهل العلمي

## الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال

| الرقم | مجالات الاستبانة | المؤهل العلمي      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| 1     | مهارة التحدث     | ما بعد البكالوريوس | 217   | 3.48            | .81               | 1.394    | 341          | .164          |
|       |                  | بكالوريوس          | 126   | 3.61            | .92               |          |              |               |
| 2     | مهارة الكتابة    | ما بعد البكالوريوس | 217   | 3.21            | .86               | 2.269    | 341          | .024          |
|       |                  | بكالوريوس          | 126   | 3.43            | .95               |          |              |               |
| 3     | مهارة الإنصات    | ما بعد البكالوريوس | 217   | 3.26            | .91               | 1.732    | 341          | .084          |
|       |                  | بكالوريوس          | 126   | 3.44            | .96               |          |              |               |
| 4     | مهارة القراءة    | ما بعد البكالوريوس | 217   | 3.36            | .84               | 1.267    | 341          | .206          |
|       |                  | بكالوريوس          | 126   | 3.49            | 1.00              |          |              |               |
|       | المقياس ككل      | ما بعد البكالوريوس | 162   | 3.32            | .76               | 1.849    | 341          | .065          |
|       |                  | بكالوريوس          | 181   | 3.49            | .89               |          |              |               |

يبين الجدول (25) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

على مجال مهارة التحدث ومجال مهارة الإنصات ومجال مهارة القراءة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل

العلمي، حيث جاءت هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الكتابة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة

الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.269) بمستوى الدلالة (0.024)، وتعتبر هذه القيمة دالة

إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى

مقارنة بالبكالوريوس.

كما يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (1.849) بمستوى الدلالة (0.065)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصَّ على: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال، والجدول (26) يوضح ذلك:

#### الجدول (26)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال

| الإدارة الإستراتيجية |                 |                 |                          | المجالات       | مهارات الاتصال |
|----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------------|
| الأداء الكلي         | البيئة الداخلية | البيئة الخارجية | الرؤية والرسالة والأهداف |                |                |
| **0.77               | **0.75          | **0.63          | **0.69                   | مهارة التحدث   |                |
| **0.79               | **0.78          | **0.67          | **0.66                   | مهارة الكتابة  |                |
| **0.78               | **0.77          | **0.67          | **0.63                   | مهارة الإنصات  |                |
| **0.80               | **0.78          | **0.71          | **0.65                   | مهارات القراءة |                |
| **0.87               | **0.85          | **0.74          | **0.73                   | الأداء الكلي   |                |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يلاحظ من نتائج الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال قد بلغت (0.87) بمستوى دلالة (0.000) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، كما كانت قيم معاملات الارتباط بين مجالات درجة الإدارة الإستراتيجية ومجالات مهارات الاتصال لدى المعلمين في مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتفعة وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع المجالات على أداتي الدراسة.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات، وهي كما يلي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين؟**

كشفت النتائج ان درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.39)، جاءت مجالات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب الآتي: مجال الرؤية والرسالة والأهداف في المرتبة الأولى ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.53)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب في مجال الرؤية والرسالة والأهداف يحرصون على البحث والتميز، حيث يعتمد هذا المجال على جعل الأداء والأعمال بأن تكون بشكل مميز وفريد ويعتبر هذا المجال من أكثر المجالات تطبيقاً في الإدارة الاستراتيجية. ويلجأ المدير إلى استخدام العقوبات لتفعيل الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ الأوامر والتعليمات بغض النظر عن مواقف العاملين وفي هذا المجال تحقق المدرسة اهدافها بعيدة المدى وتقلل الوقت والجهد، وقد يعزى السبب إلى مدى الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والعمل على علاجها.

ثم جاء مجال البيئة الخارجية في المرتبة الثانية ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.38)، مما يدل على أن مديري المدارس الأساسية يعملون على تحقيق المنافع لبيئة المدرسة الخارجية والافادة الحقيقية من هذه البيئة ويشجعون سياسة الأخذ والعطاء، وتشجيع العمل بروح الفريق، ويدرسون الأسباب المؤدية إلى زيادة سبل التعاون، والمدير هو الذي يقدم تسهيلات مع

الآخرين ويعرف أهم أساليب الإدارة الاستراتيجية وخطواتها من تحديد الرؤية والرسالة وتحديد البدائل واختيار المناسب منها والتخطيط وإعداد القوى البشرية المطلوبة حتى يصل الى التقييم والمراجعة. ثم جاء مجال البيئة الداخلية في المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.34)، ويعزى السبب إلى أن مديري المدارس الأساسية يشجعون تبادل وجهات النظر بين العاملين مما يزيد من قوة العلاقات في البيئة الداخلية ويساعد على معالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة عن طريق الحوار المجدي بينهم، لذلك على المديرين استغلال كافة الفرص لمصلحة المؤسسة ورفع مستوى أداءها.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع أغلب نتائج الدراسات السابقة حيث أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وركزت على الجانب المدرسي تحديدا وعلاقتها بمهارات الاتصال في لواء سحاب بينما في الدراسات السابقة كدراسة (بني عامر، 2014) و(المقطوف، 2013) و(حنا، 2012) و(الشريف، 2010) كانت على مستوى التعليم العالي، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي، 2012) و(السليمان، 2005) و(العقرباوي، 2015) و(درادكة والعلواني، 2017).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين؟**

كشفت النتائج أن درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.39)، وقد جاءت مجالات درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين.

وجاء مجال مهارة التحدث في المرتبة الأولى ضمن (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.53)، ويعزى السبب إلى أن مديري المدارس في مجال مهارة التحدث يحرصون على إيجاد نظام معلومات يوفر فرص التحدث بشفافية وسرعة، وبالتالي يوفر اتصال فعال مع المعلمين لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورًا كبيرًا في تطوير المدرسة، فالمدير يعمل على توضيح أهداف المعلمين ونشر جميع المعلومات الخاصة، ومتابعة أعمال المعلمين من خلال الاجتماعات والندوات والمحاضرات والدورات وورشات العمل.

وجاء مجال مهارات القراءة في المرتبة الثانية ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.41)، وتفسر هذه النتيجة لجملة من التفسيرات، حيث أن مهارة القراءة تعزز من قدرة المدير على الاتصال مع المعلمين، مما يرفع من الروح المعنوية بين المعلمين في هذه المدارس ويقوي الشعور بالانتماء وتلمس حاجاتهم مما يزيد من الإبداع واستثمار الوقت المناسب وتقليل الوقت والجهد.

وجاء مجال مهارة الإنصات في المرتبة الثالثة ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.33)، ويعزى السبب إلى أن مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب يتبنون مهارة الإنصات من أجل سماع مختلف وجهات النظر ومقارنتها والإفادة منها لما فيه مصلحة المدرسة وهذا يعطي فرصًا أكثر للمدير للاطلاع على مستجدات ومتغيرات أكثر للارتقاء بمستوى لائق من التقدم والنجاح، وقراءة جيدة للواقع والمستقبل، ويتقن مهارة الإنصات لاستيعاب أفكار المعلمين.

جاء مجال مهارة الكتابة في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.29)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب يتبعون أسلوب توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليمية فيتخذون القرارات عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت والفاكس والواتس اب وهذا نوع مهم من الاتصالات عن طريق تدريب المعلمين على استخدام

التقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التقنية واستخدام البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات، وعلى المدير أن يعمل على تفعيل مهارة الكتابة من خلال الزيارات الميدانية للمعلمين.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (خليل، 2001) ودراسة (هجان، 2006)، بينما اتفقت مع

دراسة (المطرفي، 2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية استجابة المعلمين لدرجة ممارسة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

### 1- متغير النوع الاجتماعي

تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ

بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (4.046) بمستوى الدلالة (0.000)،

وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط

حسابي أعلى مقارنة بالذكور على المقياس.

وأن المعلمين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي يعيشون إدارة ذات رؤية ورسالة معلنه وهذا

يجعلهم متقاربين في الرأي، حيث أنهم يتشابهون في ظروف العمل، ويتبعون نفس التعليمات، وتعود

لطبيعة العمل الذي يمارسه مديري المدارس من ممارسات في إدارتهم، وبما أن الفروق جاءت لصالح

الإناث فالمديرات يقمن بإتاحة الفرصة للمعلمات للحرية والاستقلالية في أداء نشاطاتهن لابتكار طرق

جديدة في العملية التربوية، والانجاز دون الرجوع للإدارة، وتشجيع الرقابة الذاتية لديهن، وتنمية القدرة

على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، وتعزيز الثقة بين المعلمين وتشجيعهم على

الإبداع والأفكار الجديدة وهذا ما نطمح له في الإدارة الاستراتيجية.

## 2-متغير عدد سنوات الخدمة

تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع المجالات (الرؤية والرسالة والأهداف، البيئة الخارجية، البيئة الداخلية) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على مجالات (3.956) (4.757) (6.506) بمستوى الدلالة (0.020) (0.009) (0.002) على التوالي، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.392) بمستوى الدلالة (0.002)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزى السبب إلى تولي المناصب القيادية لمن له خبرة وسنوات خدمة أكثر تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الإدارة الاستراتيجية، وإطلاعهم على ماهية وأهداف الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تطبيقها.

## 3-متغير المؤهل العلمي

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مجال الرؤية والرسالة والأهداف ومجال البيئة الخارجية تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

على مجال البيئة الداخلية تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.270) بمستوى الدلالة (0.024)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند (0.05)  $(\alpha \leq)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالبكالوريوس. كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $(\alpha \leq)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (2.166) بمستوى الدلالة (0.031)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند (0.05)  $(\alpha \leq)$  حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالبكالوريوس.

ويعزى السبب إلى أن أصحاب شهادات ما بعد البكالوريوس لديهم خبرة علمية ومعرفة كافية تؤهلهم لمعرفة ماهية الإدارة الاستراتيجية ومجالاتها وأثرها على المدرسة والأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى معرفتهم الواسعة واطلاعهم على الإدارة الاستراتيجية بشكل ممتاز.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

### 1- النوع الاجتماعي

تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $(\alpha \leq)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة التحدث تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.671) بمستوى الدلالة (0.008)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند (0.05)  $(\alpha \leq)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $(\alpha \leq)$  بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الكتابة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.145) بمستوى الدلالة (0.002)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. كما يوجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الإنصات تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (3.866) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور. ويوجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة القراءة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (4.847) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (4.055) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالذكور على المقياس.

ويعود السبب إلى أن المعلمين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي يعيشون في بيئة مدرسية واحدة، ويستخدمون مهارات الاتصال بشكل جيد أثناء تعاملهم مع المديرين، وإن المديرين يحددون أساليب مناسبة لأداء عملهم وتعزيز الثقة وتشجيعهم على الإبداع وخاصة الإناث منهم.

## 2- سنوات الخدمة

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة التحدث لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المجال (2.864) بمستوى الدلالة (0.058)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.092) بمستوى الدلالة (0.003)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويُعزى السبب إلى أن المعلمين ذوو الخدمة لديهم قدرة على التطوير والتنمية لمهاراتهم واستخدام هذه المهارات وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي، عقد الندوات والورشات والمحاضرات التي تراعي مستجدات العملية التربوية والإدارية.

## 3- المؤهل العلمي

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مجال مهارة التحدث ومجال مهارة الإنصات ومجال مهارة القراءة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال مهارة الكتابة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (2.269) بمستوى الدلالة (0.024)، وتعتبر هذه القيمة دالة



إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح ما بعد البكالوريوس بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بالبكالوريوس.

كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (1.849) بمستوى الدلالة (0.065)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويعود السبب إلى أن أصحاب شهادات ما بعد البكالوريوس لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة استخدام مهارات الاتصال وأثرها على المدرسة والأفراد بشكل عام، واختلاف جميع ظروف العملية التدريسية في المدارس الأساسية في لواء سحاب سواء كانت فئة البكالوريوس أو ما بعد البكالوريوس، فأنهم يتعاملون بشكل أسهل وعلاقات مبنية على الاحترام والمحبة وخاصة المعلمين الذين يحملون شهادات ما بعد البكالوريوس، لأن أساليب تواصلهم أكثر تطوراً من غيرهم.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال؟**

يلاحظ قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال قد بلغت (0.866) بمستوى دلالة (0.000) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما كانت قيم معاملات الارتباط بين مجالات درجة الإدارة الإستراتيجية ومجالات مهارات الاتصال لدى المعلمين في مديري المدارس

الأساسية الحكومية مرتفعة وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع المجالات على أداتي الدراسة.

ونستدل من هذه النتيجة أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية تؤثر بمستوى استخدام مهارات الاتصال لمديري المدارس الأساسية، إذ أن هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ارتفع مستوى استخدام مهارات الاتصال والعكس صحيح.

## التوصيات

- جاءت درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في لواء سحاب متوسطة وعليه أوصت الباحثة بالآتي:
- تحديد الخطوات الإجرائية لإدخال الإدارة الاستراتيجية بجدول زمني في كل مدرسة.
  - توفير الدعم المعنوي والمالي اللازم لنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا الاتصالات في المؤسسة التعليمية.
  - العمل على تفعيل الإدارة الاستراتيجية التي تحقق الأهداف، وتعمل على زيادة معارف المعلمين، حيث يتشارك جميع العاملين في المؤسسة في الاتفاق على أهدافها في جو مليء بالمنافسة والثقة والتعاون والمودة.
  - إقامة دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين حول أهمية الإدارة الاستراتيجية بعيدة المدى وعلاقتها بمهارات الاتصال، والتركيز على التعلم التكنولوجي، واستثمار وسائل التواصل الحديثة لما فيه نفع على الجميع.
  - عمل لقاءات واجتماعات بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية، يتولاها متخصصون في مجال الإدارة الاستراتيجية ومهارات الاتصال والتواصل.
  - إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال على مراحل دراسية أخرى وفي مناطق أخرى من المملكة الأردنية الهاشمية الحبيبة.

## قائمة المصادر المراجع

### المراجع العربية

أبو حميدة، فداء محمد نمر (2015). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

أحمرو، شيرين (2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، رام الله: فلسطين.

الأسطة، عبدالقادر محمد (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

بني عامر، نوح مفلح. (2014). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة مؤتة.

بني مفرج، محمد (2013). منظمة التعلم والتطوير الاداري، ط1، عمان: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

جابر، نصر الدين ولوكيا، الهاشمي (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ط1، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

الجبر، زينب (2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية للمؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، 21 (1)، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.

جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحر، عبد العزيز (2003). أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية)، ط2، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحري، هناء عبد الله. (2010). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طيبة.

الحري، رافدة (2010). فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة وحسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حفيظ، إيمان (2018). استراتيجيات ادارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الحمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حنا، فاضل عبد الله (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) للفترة من 2008-2012. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان: السودان.

الخفاجي، نعمه عباس (2004). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خليفات، نجاح عودة (2013). مدير المدرسة القائد، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الخليل، سالمة أحمد محمود (2001). الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر العولمة)، جامعة عين شمس، القاهرة: دار الفكر العربي.

درادكة، أمجد والعلواني، محمد (2017). مجلة العلوم التربوية، 29، (2)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

سليطين، سوما (2007). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اللاذقية، دمشق: سوريا.

الشبول، منذر قاسم (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شحادة، حاتم عبدالله (2008). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشيخ، خالد ياسين (2016). الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق: سوريا.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبود، حارث (2009). الاتصال التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع.

العنبي، حاكم عيد (2012). واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط13، عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العقرباوي، ياسمين مصلح (2015). مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الاردن.

العناتي، ختام والعياصرة، علي (2007). الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (2008). إدارة الصراع الأزمت وضغوط العمل، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

كواش، خديجة (2014). الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.

اللوح، نبيل، أبو حجير، طارق (2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجاً، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، غزة: فلسطين.

محمد، محمد هاني (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

مصطفى، عزة جلال (2010). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.

مطاوع، إبراهيم عصمت (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

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

المقطوف، عبدالله فتحي (2013) واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها - دراسة حالة-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة جرش.

ناطورية، علاء الدين (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المنهل للنشر والتوزيع.

الهجان، علي (2006). معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية، الرياض: مكتبة العبيكان.

وهبه، هاني عبد الكريم (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.



## المراجع الأجنبية

- Bennis, W. (2002). **Leadership-communication**. Retrieved from:  
[Http://www.nwlink.com](http://www.nwlink.com).
- Greenfield, J. (2000) **Competency-based education: What, why and how?** Retrieved 13/05/2010 from [www.asaenet.org](http://www.asaenet.org)
- Gunbayi, I. (2007). **The organizational communication process in schools**. Educational science: Theory and practice.
- Harrison, T.M. (2002). **Communication means and participative decision making** “An exploratory study”. Retrieved from: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs>.
- Hewitt, W. T. (1987). **“Competency reference professional in competency based teacher education professionalizing social studies, teaching**. Washington: National council for the social studies.
- Hodge, B.J. & Anthony, W.P. (1991). **“Organization theory: a strategic approach”**, Ed Allyn & Becon, Inc.
- Irwin, J.A. (2003). **The use of electronic mail in the communication practices of community colleges**. An evaluation of current practice between faculty and administration. Dissertations Abstract international, **DAL-A** 63/07, p. 2440.
- Johns, C.I (1997). **Communication competencies necessary for effective educational leadership as perceived by public school principals**, **DAL-A**, 58/03, p.670.
- Nicoline, Fairish & Antje, Klitkou (2006). **Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output**. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugarno 15th to 17th of November 2006.
- Stedham, KS. (2006) **strategic management competencies among chief human resource officers in Texas public community colleges**

Tabor, B.S. (2002). **Conflict management and interpersonal communication style of the elementary principal, DAL-A, 62/09, p.2946.**

Tominaga, J, (2002). **Perception of effective communication in the United States and Japan. M.A.I 40/04, P.812.**

## الملحقات

## ملحق (1)

### أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين

استبانة تحكيم

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

إذ تهدف الدراسة استقصاء العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب من وجهة نظر المعلمين، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة تتكون من 3 محاور؛ بالبيانات الشخصية، ثم والثاني الإدارة الاستراتيجية والأخير مهارات الاتصال، وقد صممت وفقاً لسلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام...

الباحثة

تمام أبو يحيى

بيانات المحكم:

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | الاسم             |
|  | الرتبة الأكاديمية |
|  | جهة العمل         |

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى

التخصص: ( ) علمي ( ) إنساني

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) ما بعد البكالوريوس.

عدد سنوات الخدمة:

( ) أقل من 5 سنوات

( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

## المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

| الرقم   | الفقرات   | مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية |            | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها |            | التعديل المقترح |
|---|---|--|------------|------------------------------|------------|-----------------|
|   |   | منتمية   | غير منتمية | مناسبة                       | غير مناسبة |                 |
| <b>المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف</b> |   |  |            |                              |            |                 |
| 1   | يوجد للمدرسة خطة استراتيجية معتمدة ومعلنة.  |  |            |                              |            |                 |
| 2   | تمتلك المدرسة رؤية ورسالة أهداف واضحة ومعلنة.   |  |            |                              |            |                 |
| 3   | تتبنى المدرسة خطط بديلة للاستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية.   |  |            |                              |            |                 |
| 4   | للمدرسة آليات للاستفادة من الكوادر البشرية المميزة في التحسين والتطوير .  |  |            |                              |            |                 |
| 5   | يوجد للمدرسة قاعدة بيانات إحصائية إلكترونية حديثة.  |  |            |                              |            |                 |
| 6   | تمتلك موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للموظفين والطلبة.   |  |            |                              |            |                 |
| <b>المجال الثاني: البيئة الخارجية</b>         |   |  |            |                              |            |                 |
| 7   | تتبنى المدرسة معايير وشروط لاختيار القيادات الادارية الاكاديمية.  |  |            |                              |            |                 |
| 8   | يوجد هيكل تنظيمي يبين المهام والصلاحيات لكافة العاملين.   |  |            |                              |            |                 |
| 9   | للمدرسة آليات لقياس رضا العاملين وأولياء الامور عن أدائها   |  |            |                              |            |                 |
| 10  | برامج المرسة التعليمية تغني عن الدروس الخصوصية.   |  |            |                              |            |                 |
| 11  | يؤدي مجلس أولياء الأمور وبرنامج مشاركة الأهل دوره في الدعم المادي والمعنوي والارشاد ويتنبأ بالمخاطر حول مدرسته. |  |            |                              |            |                 |
| 12  | يعقد اجتماعات أولياء الامور ويحرص الأهالي على المشاركة والتعاون في المحاضرات وحل المشكلات وصنع القرار .         |  |            |                              |            |                 |
| 13  | إمداد المدرسة بمؤسسات غير حكومية للاستفادة منها.  |  |            |                              |            |                 |
| <b>المجال الثالث: البيئة الداخلية</b>         |   |  |            |                              |            |                 |
| 14  | يشجع المدير على المشاركة في صنع القرار .  |  |            |                              |            |                 |
| 15  | يتيح الفرص للعاملين للمشاركة في البرامج التدريبية.  |  |            |                              |            |                 |
| 16  | ينبنى استراتيجيات لتقييم العاملين المستمر وممارسة السلطة اللازمة لإدارة الشؤون المالية.                         |  |            |                              |            |                 |
| 17  | يوفر معلمين ذوي التأهيل التربوي لتطوير أداء المدرسة.  |  |            |                              |            |                 |
| 18  | يجيد المعلمين استراتيجيات التدريس الالكترونية المبتكرة.   |  |            |                              |            |                 |
| 19  | يمتلك صلاحيات لتشجيع العاملين على النمو المهني.   |  |            |                              |            |                 |
| 20  | يتوافر وحدة تدريب في المدرسة.   |  |            |                              |            |                 |

| الرقم | الفقرات   | مدى انتماء الفقرة<br>لاستراتيجيات النظرية<br>البنائية الاجتماعية |               | دقة الصياغة<br>اللغوية وسلامتها |               | التعديل<br>المقترح |
|-------|---|--|---------------|---------------------------------|---------------|--------------------|
|       |   | منتمية   | غير<br>منتمية | مناسبة                          | غير<br>مناسبة |                    |
| 21    | يوجد تقييم شامل للطلبة للجوانب الاكاديمية والارشادية.                                   |  |               |                                 |               |                    |
| 22    | يتيح فرص للتنافس على شبكة الانترنت للطلبة والمعلمين لعرض<br>الانشطة والاعمال الابداعية. |  |               |                                 |               |                    |
| 23    | يوجد نظام لرصد ومعالجة الخلل في المقررات الدراسية.                                      |  |               |                                 |               |                    |
| 24    | تتبع الهيئة الإدارية والتدريسية استراتيجيات التقويم الحديثة.                            |  |               |                                 |               |                    |
| 25    | يوفر الإمكانيات المادية التي تمكن العاملين من أداء عملهم.                               |  |               |                                 |               |                    |
| 26    | يمارس مسؤوليته لتقديم حلول للشكاوى الخاصة بالطلبة والعاملين.                            |  |               |                                 |               |                    |
| 27    | يوفر كوادر مساندة في المدرسة والاستفادة من أعضاء المجتمع<br>المحلي.                     |  |               |                                 |               |                    |
| 28    | يتابع الخطط العلاجية في المدرسة وتشجيع التحسن ودعمه.                                    |  |               |                                 |               |                    |
| 29    | يشجع المناخ المدرسي على الابداع والتجديد والعمل بروح الفريق<br>ويقبل مقترحات الآخرين.   |  |               |                                 |               |                    |

## ثانياً: استبانة مهارات الاتصال

| الرقم                               | الفقرات  | مدى انتماء الفقرة<br>لاستراتيجيات النظرية<br>البنائية الاجتماعية |            | دقة الصياغة<br>اللغوية وسلامتها |            | التعديل<br>المقترح |
|-------------------------------------|--|--|------------|---------------------------------|------------|--------------------|
|                                     |  | منتمية   | غير منتمية | مناسبة                          | غير مناسبة |                    |
| <b>المجال الأول: مهارة التحدث</b>   |  |  |            |                                 |            |                    |
| 1                                   | يتحدث بلغة سليمة وواضحة.                                       |  |            |                                 |            |                    |
| 2                                   | يتبادل الآراء والأفكار مع المعلمين.                            |  |            |                                 |            |                    |
| 3                                   | يستخدم عبارات اتصال محببه (من فضلك، مع احترامي لرأيك...)       |  |            |                                 |            |                    |
| 4                                   | يدير الحوار والمناقشة الجماعية بصورة فعّالة.                   |  |            |                                 |            |                    |
| 5                                   | يوظف الإيماءات وحركة اليدين (لغة الجسد) بنجاح أثناء الحديث.    |  |            |                                 |            |                    |
| 6                                   | يختار الوقت المناسب لإلقاء السؤال على المتحدث.                 |  |            |                                 |            |                    |
| <b>المجال الثاني: مهارة الكتابة</b> |  |  |            |                                 |            |                    |
| 1                                   | يستخدم أسلوباً بسيطاً مختصراً في كتابتها التعليمات.            |  |            |                                 |            |                    |
| 2                                   | يدون ملاحظات دقيقة في السجلات (التحضير، سجل متابعة المعلم....) |  |            |                                 |            |                    |
| 3                                   | يستخدم المذكرات لتوصيل المعلومات للمعلمين.                     |  |            |                                 |            |                    |
| 4                                   | يستخدم أسلوباً شيقاً وممتعاً في كتاباته.                       |  |            |                                 |            |                    |
| 5                                   | يعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.                            |  |            |                                 |            |                    |
| 6                                   | يعزز الاتصال الكتابي مع المعلمات.                              |  |            |                                 |            |                    |
| 7                                   | يستخدم لوحة الإعلانات في التعليمات العامة للمعلمين.            |  |            |                                 |            |                    |
| <b>المجال الثالث: مهارة الانصات</b> |  |  |            |                                 |            |                    |
| 1                                   | يركز نظرها باتجاه المتحدث عند الاستماع إليه.                   |  |            |                                 |            |                    |
| 2                                   | يرسل إشارات عندما يستمع تدل على فهمه واهتمامه بالموضوع.        |  |            |                                 |            |                    |
| 3                                   | يعطي المعلم وقتاً كافياً لإبداء وجهة نظره.                     |  |            |                                 |            |                    |
| 4                                   | يشجع المعلمين على التفاعل الجيد عن طريق طرح أسئلة مفتوحة       |  |            |                                 |            |                    |
| 5                                   | يتخذ القرارات المناسبة بناءً على الاصغاء الجديد.               |  |            |                                 |            |                    |
| 6                                   | يسمع إلى المعلمين ولا تقاطعهم عند حديثهم.                      |  |            |                                 |            |                    |
| <b>المجال الرابع: مهارة القراءة</b> |  |  |            |                                 |            |                    |
| 1                                   | يمتلك القدرة على إدراك المعنى العام للمادة المقروءة.           |  |            |                                 |            |                    |
| 2                                   | يقرأ المعلومات بسرعة مناسبة تتناسب الجميع.                     |  |            |                                 |            |                    |
| 3                                   | يحذف الكلمات غير المناسبة أثناء القراءة دون الإخلال بالمعنى    |  |            |                                 |            |                    |
| 4                                   | تحرص على أن تخرج الحروف من مخارجها الصحيحة أثناء القراءة       |  |            |                                 |            |                    |
| 5                                   | يغير نبرات الصوت أثناء القراءة.                                |  |            |                                 |            |                    |



**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

| الاسم               | التخصص           | الجامعة            |
|---------------------|------------------|--------------------|
| أ. د. هاني الطويل   | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية   |
| أ. د. عاطف مقابلة   | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| أ. د. عيسى الشورطي  | الإدارة التربوية | الجامعة الهاشمية   |
| أ. د. جبرين حسين    | الإدارة التربوية | الجامعة الهاشمية   |
| أ. د. أحمد أبو كريم | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| أ. د. إلهام الشلبي  | مناهج وطرق تدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| د. عثمان منصور      | مناهج وطرق تدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| د. فواز شحادة       | منهج وطرق تدريس  | جامعة الشرق الأوسط |
| د. صالح عباينه      | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية   |
| د. عمر بطاينة       | الإدارة التربوية | الجامعة الهاشمية   |

### الملحق (3)

#### أداتا الدراسة بصورتها النهائيتين

أخي المعلم/أختي المعلمة.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى الإدارة الاستراتيجية التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.

ونظرا لكونكم العاملين في مجال التعليم الأساسي وعلى اتصال وتفاعل مباشرين مع مديري مدارسكم، يرجى التفضل بملئ الاستبانتيين المرفقتين، وهما: استبانة الإدارة الاستراتيجية، استبانة مهارات الاتصال. وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل (1،2،3،4،5) على التوالي.

أملاً أن تمنحوني من وقتكم الثمين للإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق باستبانتي الإدارة الاستراتيجية ومهارات الاتصال، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع (/) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام...

الباحثة: تمام حسين أبو يحيى

#### البيانات الشخصية

| يرجى وضع (/) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة |  |                    |                             |
|--|--|--------------------|-----------------------------|
| النوع الاجتماعي                                |  | ذكر ( )            | أنثى ( )                    |
| سنوات الخدمة                                   |  | أقل من 5 سنوات ( ) | من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) |
| المؤهل العلمي                                  |  | بكالوريوس ( )      | ما بعد البكالوريوس ( )      |

## أولاً: استبانة الإدارة الاستراتيجية

| الرقم                                  | الفقرات   | درجة الموافقة |       |       |                |
|--|---|---------------|-------|-------|----------------|
|  |   | موفق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| <b>أولاً: الرؤية والرسالة والأهداف</b> |   |               |       |       |                |
| 1                                      | يوجد للمدرسة خطة استراتيجية معتمدة معلنة.                                   |               |       |       |                |
| 2                                      | تمتلك المدرسة (رؤية ورسالة وأهداف) معلنة.                                   |               |       |       |                |
| 3                                      | تتبنى خطط بديلة للتعامل مع المتغيرات (الخارجية والداخلية).                  |               |       |       |                |
| 4                                      | تضع آليات للإفادة من الكوادر البشرية المميزة في (التحسين والتطوير).         |               |       |       |                |
| 5                                      | تتعاون مع جميع الكوادر البشرية من أجل صياغة الرؤية والرسالة لها.            |               |       |       |                |
| 6                                      | يوجد موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات (للموظفين والطلبة).                      |               |       |       |                |
| <b>ثانياً: البيئة الخارجية</b>         |   |               |       |       |                |
| 7                                      | يبنى المدير معايير لاختيار القيادات الادارية الاكاديمية.                    |               |       |       |                |
| 8                                      | يوفر آليات لقياس رضا (العاملين وأولياء الأمور) عن أدائها                    |               |       |       |                |
| 9                                      | يحرص أن تكون العملية التعليمية بجودة تغني الطلبة عن الدروس الخصوصية.        |               |       |       |                |
| 10                                     | يؤدي مجلس أولياء الأمور وبرنامج مشاركة الأهل دوره في الدعم المادي والمعنوي. |               |       |       |                |
| 11                                     | يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور مع التأكيد على ضرورة مشاركتهم فيها.          |               |       |       |                |
| 12                                     | يحرص على الإفادة من المؤسسات غير حكومية لإثراء أداءات المدرسة.              |               |       |       |                |
| <b>ثالثاً: البيئة الداخلية</b>         |   |               |       |       |                |
| 13                                     | يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يبين مهام كافة العاملين.                           |               |       |       |                |
| 14                                     | يشجع المدير العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرار                  |               |       |       |                |
| 15                                     | يتيح الفرص للعاملين معه للمشاركة في البرامج التدريبية.                      |               |       |       |                |
| 16                                     | يبنى استراتيجيات لتقويم العاملين المستمر.                                   |               |       |       |                |
| 17                                     | يحرص على استقطاب المعلمين ذوي التأهيل التربوي المميز لتطوير أداء المدرسة.   |               |       |       |                |
| 18                                     | يمارس صلاحياته الإيجابية لتشجيع العاملين معه على النمو المهني.              |               |       |       |                |

| درجة الموافقة  |           |       |       |           | الفقرات   | الرقم |
|----------------|-----------|-------|-------|-----------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موفق بشدة |   |       |
|                |           |       |       |           | يحرص على ممارسة التقويم الشامل للطلبة في الجوانب (الأكاديمية والنشاطية).          | 19    |
|                |           |       |       |           | يوفر مناخات للتنافس الإيجابي بين الطلبة للإفادة من شبكة الانترنت.                 | 20    |
|                |           |       |       |           | يوفر الإمكانيات المادية التي تمكن العاملين من أداء عملهم.                         | 21    |
|                |           |       |       |           | يوفر مناخاً مدرسياً مشجعاً على الأبداع والعمل بروح الفريق.                        | 22    |
|                |           |       |       |           | يرصد الخلل في المقررات الدراسية بهدف معالجته.                                     | 23    |
|                |           |       |       |           | يمارس مسؤوليته في تقديم أبدال حلول للشكاوى الخاصة (بالطلبة والعاملين).            | 24    |
|                |           |       |       |           | يعد المدير جدولاً مرناً للمتابعة مبنياً على مشاركة (المعلمين والاهالي) في إعداده. | 25    |
|                |           |       |       |           | يوفر مناخات من شأنها رفع الروح المعنوية لكافة أفراد مؤسسته.                       | 26    |
|                |           |       |       |           | يتابع الخطط العلاجية مع تقديم الدعم اللازم.                                       | 27    |

## ثانياً: استبانة مهارات الاتصال

| الرقم                         | الفقرات   | درجة الموافقة |       |       |                |
|-------------------------------|---|---------------|-------|-------|----------------|
|                               |   | موفق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| <b>أولاً: مهارة التحدث</b>    |   |               |       |       |                |
| 1                             | يتحدث المدير بلغة سليمة واضحة.  |               |       |       |                |
| 2                             | يتبادل المدير الآراء مع العاملين.   |               |       |       |                |
| 3                             | يختار الوسيلة الانسب لتحقيق الاتصال الايجابي بين العاملين.                              |               |       |       |                |
| 4                             | يدير الحوارات بصورة فاعلة.  |               |       |       |                |
| 5                             | يستخدم الأداءات الحركية المناسبة في حواراته (لغة الجسد).                                |               |       |       |                |
| 6                             | يختار المدير الوقت المناسب لطرح السؤال على المتحدث.                                     |               |       |       |                |
| <b>ثانياً: مهارة الكتابة</b>  |   |               |       |       |                |
| 7                             | يستخدم أسلوباً سلساً موجزاً في توجيهاته.  |               |       |       |                |
| 8                             | يدون الملاحظات الدقيقة في السجلات الخاصة.   |               |       |       |                |
| 9                             | يستخدم الرسائل النصية الموجزة لتوصيل المعلومات للعاملين معه.                            |               |       |       |                |
| 10                            | يستخدم المدير أسلوباً شيقاً في بلاغاته.   |               |       |       |                |
| 11                            | يعرض افكاره بتسلسل منطقي.   |               |       |       |                |
| 12                            | يشجع الاتصال الكتابي المبدع مع المعلمين.  |               |       |       |                |
| 13                            | يستخدم لوحة الإعلانات في التعليمات العامة للمعلمين                                      |               |       |       |                |
| <b>ثالثاً: مهارة الإنصات</b>  |   |               |       |       |                |
| 14                            | يركز نظره باتجاه المتحدث عند الإنصات للآخرين.   |               |       |       |                |
| 15                            | يرسل اشارات إيجابية أثناء إنصاته للآخرين.   |               |       |       |                |
| 16                            | يوفر وقتاً كافياً لإبداء الرأي.   |               |       |       |                |
| 17                            | يتخذ القرارات المناسبة بناءً على الإصغاء الجيد.   |               |       |       |                |
| 18                            | يشجع على التفاعل الإيجابي.  |               |       |       |                |
| 19                            | ينصت المدير إلى المعلمين دون مقاطعتهم.  |               |       |       |                |
| <b>رابعاً: مهارات القراءة</b> |   |               |       |       |                |
| 20                            | يمتلك المقدرة على إدراك المعنى العام.   |               |       |       |                |
| 21                            | يقرأ المعلومات بسرعة مناسبة.  |               |       |       |                |
| 22                            | يشجع القراءات الإضافية للعاملين معه.  |               |       |       |                |
| 23                            | يتقن مهارة القراءة باستيعاب لفهم أفكار العاملين معه.                                    |               |       |       |                |
| 24                            | يستخدم الوسائل التعليمية (البريد الالكتروني ووسائل التواصل                              |               |       |       |                |
| 25                            | يستخدم الجمل اللفظية القصيرة والمعبرة في اتصاله مع المعلمين.                            |               |       |       |                |
| 26                            | يشجع المسابقات الخاصة بمهارات الاتصال مثل الخطابة وتحدي القراءة لدى (المعلمين والطلبة). |               |       |       |                |

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/23/246  
التاريخ، 10/03/2020

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحثة تمام حسين سليمان أبو يحيى تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

رئيس الجامعة  
أ.د. محمد محمود الحبيطة  
10 آذار 2020

مكتب رئيس الجامعة  
MEU  
President Office  
Amman - Jordan  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المملكة الأردنية الهاشمية  
ديوان وزارة التربية والتعليم والتدريب  
الرقم: .....  
إلى مدير إدارة البحث العلمي

www.meu.edu.jo

Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo