

اتجاهات المؤرّوسين نحو امتلاك مديرٍ يُدير الأجهزة الحكومية الأردنية لمهارة الاستماع الفعال

رائد إسماعيل عبابة
أستاذ مساعد
رئيس قسم الادارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك، أربد، الأردن

أحمد عبد الخيلم
أستاذ
جامعة اليرموك، أربد، الأردن

(قدم للنشر في ١٤٢٦/٩/١٠ هـ، وقبل للنشر في ١٤٢٧/١٠/٢٩ هـ)

ملخص البحث. تعد أهمية الاستماع الفعال عنصراً رئيساً من عناصر عملية الاتصال الإداري الفعال. لذا هدفت هذه الدراسة لتقسيم مجالات مهارة الاستماع الفعال (تعظيم المعلومات، و استخدام التعبيرات اللفظية والحركات الجسمية، وتوفير البيئة المناسبة للإستماع، والإنتباه والاهتمام) للمديرين العاملين في القطاع العام في محافظات الشمال الأردنية من خلال استطلاع أراء مؤرّosisهم. وشملت الدراسة المؤرّosisين من ذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، وموظف. قام الباحثان بإعداد استبانة وزاعت على ٦٠٠ فرد بأسلوب العينة العشوائية وتم استرجاع ٤٦٢ منها صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج بأن المديرين في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال يتوفرون لديهم مهارة الاستماع الفعال بدرجة متوسطة للأبعاد مجتمعة ولكل بعُد على حده من وجهة نظر المرؤوسين. وكان الترتيب التنازلي لأبعاد مهارة الاستماع الفعال حسب المتوسط الحسابي كما يلي: استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية ثم مجال تعظيم المعلومات، ثم مجال الانتباه والاهتمام، وكان آخرها مجال توفير البيئة المناسبة للاستماع. توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات مهارة الاستماع الفعال كانت تتعلق بقلة الفرص التدريبية، واختيار الرئيس جزئيات وقيم لا تنسجم مع المرؤوس، بالإضافة إلى ضعف الثقة بين المدير والمرؤوسين.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى امتلاك مهارة الاستماع الفعال لديهم في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال تعزى لمتغير الجنس، ومدة الخدمة، والمسمي الوظيفي، والحافظة، والحالة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بتفعيل أبعاد مهارات الاستماع الفعال الأربع من خلال توفير البيئة المناسبة للاستماع وخلق جو من الثقة والمودة وتوفير الفرص التدريبية ذات العلاقة.

المقدمة

ترتبط أهمية الاتصال الفعال في حياة القائد الإداري وفقاً لما أثبتته الدراسات التي اهتمت بالنظرية السلوكية للقائد الإداري الذي يقضيه من الوقت رجل الإدارة في الاتصال مع الآخرين، فقد أظهرت هذه الدراسات، أن الإداريين يقضون ما بين ٧٠ - ٨٠٪ من وقتهم في إجراء الاتصالات واستخدام شكل من أشكالها الشفهية منها أو الكتابية.

لقد استخدم الإنسان على مر العصور طرقاً متعددة للاتصال بدءاً بقرع الطبلول وإشعال النيران كطرق بدائية ومروراً بالمناداة أو الاتصال الشخصي أو عبر وسائل مختلفة تتناسب وطبيعة العصر الذي عاش فيه وصولاً إلى شبكات الاتصال الفعالة والسريعة والتي توجت باستخدام شبكات الإنترنت.

ومن خلال الواقع التنظيمي لتفعيل نظرية القيادة الناجحة فإن الاتصال له دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمات ذلك لأنه يمثل العمود الفقري لعمليات التعاون والتنسيق بين الأفراد والجماعات، لضمان استمرار تدفق المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف والغايات المرسومة [١]. ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف مختلف شؤون الإدارة، تبرز الضرورة لتنظيمها، لإدراك فاعليتها في إنساب المعلومات بشكل مستمر بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

فالإدارة العليا في أية مؤسسة تعنى بالمقام الأول بخلق البيئة السليمة للاتصال الفعال. ويطلب من الإدارة أن تصفيي لأراء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل ناجح [٢]. ويجب أن يتم ذلك ضمن سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية في إشباع الحاجات الإنسانية بحيث يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها، وت تكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية ونجاح. ويتوقف نجاح عملية الاتصال إلى حد كبير على عوامل الاتصال المختلفة بالمرسل والمستقبل على حد سواء وعلى وسيلة الاتصال ووضوح الرسالة ولغتها والوسط الذي يتم فيه، وهذا يعني أن المرسل شخص ماهر في التعبير عما يريد إيصاله إلى المستقبل، وأن يكون المستقبل ذا مهارة وقدرة على الاتصال والفهم والاستماع لما يصله من المرسل. فالاستماع الفعال له دور كبير في الوظائف التفاوضية والإقناعية في العمل الإداري، وإن عدم توفر عملية الاتصال الفعال يؤدي إلى خلل في عمل التنظيم، نتيجة لضعف إرسال البيانات اللازمة واستقبالها لتخاذل القرارات. كما أن توفر البيئة التنظيمية المناسبة للاستماع الفعال تعمل على تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والمسؤولين بحرية ما يؤدي إلى زيادة الثقة والسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية.

إن مهارة الاستماع الفعال تعتبر من المهارات الرئيسة الواجب اكتسابها من الموظف في القطاع العام لتلبية احتياجات المواطنين وطلباتهم [٣]. وللشخص المستقبل دور كبير في عملية الاستماع الفعال لكونه المتلقى لحتوى الرسالة الواجب فهمها وإدراكتها وتوفير التغذية الراجعة للمرسل لإنجاح الاستقبال.

انطلاقاً مما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم مهارة الاستماع الفعال لدى المديرين العاملين في القطاع العام في المحافظات الأردنية في منطقة شمال المملكة من خلال استطلاع أراء المؤرّضين حيال فعالية هذه النظرية .

أهمية الدراسة

تعد أهمية الاستماع الفعال عنصراً رئيساً من عناصر عملية الاتصال الإداري الفعال ، لما يؤديه من زيادة في درجة الفهم والاستيعاب للمديرين والمؤرّضين على حد سواء إذ يساعد الاستماع الناجح مختلف الاطراف في عملية الاتصال من ممارسة الوظائف الموكولة إليهم بشكل دقيق. وتعد مهارة الاستماع من أهم المهارات الالازمة في عملية الاتصال ذلك لما تحدثه من أثر في تفاعل الاتصال [١].

وفي دراسة من خلال مسح أجري من قبل (American Dietetic Association) لعينة من (١١٠) أفراد من تخصصات مختلفة [٤] توصلت الدراسة إلى أن مهارة الاستماع تختلي المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث بلغت نسبة أهميتها (٦٣٪) كما أن مهارة التكلم قد بلغت (٢٢٪) ، و مهارة الكتابة (١١٪) ، لتأتي القراءة بنسبة (٤٪). بيد أن، (Castlerry et al, 1999) لم يجد أي دراسة ميدانية تتعلق بمهارة الاستماع الفعال بشكل عام وفي مجال المبيعات بشكل خاص بعد مراجعة متعمقة للأدبيات في المواضيع ذات العلاقة [٥] وتذكر الدراسات

أن أكثر الأبعاد تجاهلاً في عملية الاتصال الإداري هو الاستماع الفعال ما يدل على الحاجة لإجراء الدراسات الميدانية [٦ - ٨].

إن كل جانب من جوانب الإدارة ووظائفها المختلفة يرتبط بعملية الاتصال نظراً لدوره المؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء للمنظمات الإدارية. ويرى (المعروف و الحديثي ، ٢٠٠٣) أن مهارة الاستماع من المهارات الأساسية في الاتصال الإداري في أثناء إجراء المقابلات الإرشادية للموظفين. [٩] وتأتي هذه الدراسة إضافة جديدة لتقديم مهارة الاستماع الفعال من وجهة نظر المسؤولين لمديريهم في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال و ذلك من خلال التعرف إلى مدى توفر سمات الاستماع الفعال. حيث من المؤمل أن تُفيد النتائج المتخصصة عن هذه الدراسة إدارة الجهاز الحكومي في الأردن التعرف على جوانب الضعف في هذه المهارة ما يؤدي إلى زيادة فاعليتها في أداء المهام الموكولة إليهم. وتوصلت دراسة (Vogel, 1967) إلى أن (٧٥٪) من العاملين لديهم شعور بعدم اهتمام الإدارة بالاستماع للمشاكل التي تواجههم [١٠]. ونظراً لقلة الالمحوظة في الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع بشكل عام [١١] وفي الأردن والوطن العربي [١٢] بشكل خاص وخاصة الدراسات الميدانية. فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل تقييم المسؤولين لدى توفر مهارة الاستماع الفعال لديريهم في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال. كما جاءت هذه الدراسة لسد جزء من النقص الواضح من الدراسات في موضوع مهم في عملية الاتصال الإداري وهو موضوع الاستماع الفعال.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تقييم مهارة الاستماع الفعال من خلال استطلاع آراء مرؤوسيهم العاملين في القطاع العام في محافظات الشمال الأردنية (أربد، وجرش،

والمفرق، وعجلون) وذلك للمساعدة في الحد من الجوانب السلبية والمعوقات، وتدعم المعايير الإيجابية ما أمكن. وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة الخروج بوصيات وحلول يؤمن أن تكون ذات فائدة وقيمة لتخفيض القرارات في معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات، والعمل على خلق بيئة تنظيمية مناسبة لعملية الاتصال لجعل الإداريين والرؤوسين يبذلون قصارى جهدهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المرجوة. كما ترمي هذه الدراسة للتعرف إلى الفروق الإحصائية لتقدير المؤسسين لمهارات الاستماع الفعال لمديريهم والمعوقات التي تحول دون استخدام هذه المهارة بالشكل الأمثل تبعاً للعوامل الشخصية المبحوثة.

مشكلة الدراسة

يرجع سبب الكثير من المشاكل الإدارية في المنظمة إلى ضعف عملية الاتصال بين المستويات الإدارية وعدم توفر عملية الاتصال الفعال تؤدي إلى خلل في عمل التنظيم نتيجة لضعف إرسال البيانات اللازم واستقبالها لتخاذل القرارات. كما ان غياب مهارة الاستماع الفعال الذي له دور حاسم في ضمان وصول المعلومات بين المرسل والمستقبل بالشكل الصحيح لا يؤدي إلى الفهم المشترك الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

بالمقارنة بين الدراسات التي هدفت لمعرفة النسبة المئوية من الوقت المستخدم للmdir، دراسة (Leigh, 1984)، التي وجدت بأن مهارة الاستماع كانت في المرتبة الأولى وبنسبة (٤٥٪)، ثم التكلم بنسبة (٣٠٪)، ثم القراءة بنسبة (١٦٪)، ثم الكتابة بنسبة (٩٪) [١٢] وترى دراسة (Jay, 2005) أن أهم مهارات الاتصال الواجب على الدراء إمتلاكها هي مهارة الاستماع [١٠]. لذا جاءت هذه الدراسة للعمل على التخفيف

من وطأة مشاكل الاتصالات التي تواجه العمل الإداري بدراسة وتحليل مدى توفر سمات مهارة الاستماع الفعال لدى المديرين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مرؤوسيهم.

فرضيات وسؤال الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : يمتلك المديرون العاملون في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال مستوى عالياً لمهارة الاستماع الفعال كما يراها مرؤوسيهم.

الفرضية الثانية : هناك مستوى عال من المعوقات التي تحول دون استخدام مهارة الاستماع الفعال بالشكل الأمثل في أثناء التحدث مع المدير من وجهة نظر المرؤوسيين.

الفرضية الثالثة : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال (تعظيم المعلومات، واستخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية، وتوفير البيئة المناسبة للاستماع، والانتباه والاهتمام) من جهة وكل من العوامل الديغرافية للمسؤولين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.

ويمكن بناء الفرضيات الفرعية التالية :

١ - هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة وجنس المسؤولين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.

٢ - هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة وعمر المسؤولين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.

- ٣- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة ومرة الخدمة المرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.
- ٤- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة والمحافظة للمرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.
- ٥- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة والمسمى الوظيفي للمرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.
- ٦- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة المؤهل العلمي للمرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.
- ٧- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال من جهة والحالة الاجتماعية للمرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى.
- كما تناول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي :
- كيف يمكن تعديل عملية الاستماع الفعال في الأجهزة الحكومية في محافظات إقليم الشمال من وجهة نظر المرؤوسين؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص أو جهة إلى آخر أو آخرين بصورة تتحقق الأهداف المنشودة في المنظمة. وتعتبر عملية الاتصال

ناجحة إذا وصلت الرسالة بطريقة سلية ويفهمها المستقبل فهماً صحيحاً ويقبلها ويتصرف حسب ما يتوقعه المرسل. وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها عن طريق الرسائل المكتوبة أو وجهاً لوجه، أو بواسطة التليفون وغيرها من الوسائل. ويتوقف نجاح عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ودرجة توفر مهارة الاستماع. من هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم مهارة الاستماع الفعال من خلال استطلاع أراء المروءسين العاملين في القطاع العام في محافظات الشمال الأردنية. وفيما يلي إيجاز لأهم جوانب الاستماع الفعال وأهم الدراسات الميدانية ذات العلاقة.

يُفرق الباحثون بين السمع والاستماع. فالسمع هو مجرد التقاط الأذن للذبذبات صوتية من مصدرها دون إعاراتها أي انتباه، وهي عملية سهلة غير معقدة تعتمد على فسيولوجية الأذن، وقدرتها على التقاط الذبذبات. أما الاستماع فيعرف بأنه مهارة معقدة يعطي فيها الشخص المستمع للمتحدث كل اهتماماته، ويركز انتباهه إلى حديثه، ويحاول تفسير أصواته وإيماءاته وحركاته. ويمكن تعريف مفهوم الاستماع الفعال [٥] بأنه: عملية ذهنية "Cognitive" من خلال الشعور والتحليل والتقييم وردة الفعل إلى الرسائل الشفهية وغير الشفهية. و يعرف (Mehrabin, 1968) الاستماع بأنه النشاط بالشعور والإحساس (sensing) والتفسير والتقييم ورد الفعل لما قد قيل، وهي عملية معقدة أكثر مما نعتقد [١٣]. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة في العمل الإداري لتحقيق الأهداف والخطط والتوجيه والرقابة. ويعتبر الاتصال التنظيمي الجهاز العصبي للمؤسسة ولله دور رئيس في تحقيق الإنجاز والأداء المتميز [١٤] كما يساعد الاتصال في زيادة مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين وفهمهم لمشاكل بعضهم التنظيمية. ويتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي فهمه وفسره المستقبل هو نفس المعنى الذي في ذهن المرسل [١٥]. وتوصلت دراسة (Crocker,

(١٩٧٨) لعينة شملت (٣٠٠) مدير دائرة شؤون الموظفين لشركات صناعية وتجارية - بأن مهارة الاستماع هي المهارة الأولى الواجب توفرها لأداء المهام المنطة بهم [١٦]. ويرى (الصرايرة وعايش، ١٩٩٥) أن من أهم المهارات الالازمة للمرسل والمستقبل في عملية الاتصال هي القدرة على الاستماع [١٤] وتوصلت دراسة (Tluegli & Tschirgi، ١٩٧٤) أن أهم مهارات الاتصال الالازمة للموظف الجديد (Entry-Level) هي [١٧]: مهارة التعامل مع الرئيس بشأن العمل، ثم التعامل مع الآخرين بنفس المستوى، ثم الاستماع لأفكار ومقترنات الرئيس، ثم عملية إقناع الآخرين بأفكارك وجهًا لوجه. كما أن للاستماع الفعال دوراً رئيساً في مستوى الأداء. فقد توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة بين مدى توفر مهارة الاستماع الفعال للأفراد ومستوى الأداء. في حين لم تظهر الدراسة وجود أي علاقة أو دلالة إحصائية بين الجنس، والعمر، ونوع الشركة ومهارة الاستماع الفعال [٥] وتقرُّ عملية الاستماع بست مراحل رئيسة هي على التوالي : السمع ، والاستيعاب ، والتحليل ، والتذكر ، والتقييم ، وردة الفعل [٧] وتعتبر مهارة الاستماع من المهارات الصعبة لما تتطلبه من انتباه وتركيز عاليين من الشخص المستقبل.

ولكي تتم هذه العملية بنجاح لا بد توفر لها بعض العوامل المهمة كالنظر إلى المتكلم ، والاهتمام بالتعابير الجسمية واستخدام الإيماءات ، وخلق جو من الثقة المتبادلة ، وطرح أسئلة ذات علاقة بالموضوع بهدف التوضيح ، والتقمص لمشاعر المتكلم ، والعمل على إزالة الظروف التشويشية ، والابتعاد عن إعطاء الأحكام بسرعة.

إن مهارة الاستماع الفعال تتضمن ثلاثة أبعاد هي : الانفتاحية واحترام الفروقات بين المتحدث والمتكلم ، والاستجابة [٣]. بينما يرى (خليل، ١٩٩٠) أن مهارة الاستماع الفعال تتضمن عناصر أربعة [١٨] هي : السلوك اليقظ والتنبه ، و تعظيم حجم المعلومات ، واستخدام التعبيرات والإيماءات المشجعة ، و الإناء السليم للاتصال. كما أن مهارة

الاستماع الفعال تتضمن ثلاثة مجالات هي : الشعور والتحليل والاستجابة [٥]. وحددت إحدى الدراسات مجالات الاستماع الفعال بالانتباه Attentiveness ، والإدراك Perception ، والاستجابة [٦] ويمكن قياس مهارة الاستماع الفعال بثلاثة أبعاد [٥]: الشعور Sensing ، والعملية Process ، والاستجابة Responding .

أما بالنسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحثان الأبعاد الأربع التالية لتعكس مفهوم مهارة الاستماع الفعال : تعظيم المعلومات ، واستخدام التعبيرات اللفظية والحركات الجسمية ، و توفير البيئة المناسبة للاستماع ، والانتباه والاهتمام. ويعرف تعظيم المعلومات : على أنه قدرة المستمع (المدير) على استخدام الأسئلة والأساليب التي تشجع المتكلم على الحديث للحصول على المعلومات كماً ونوعاً. كما يعرف توفير البيئة المناسبة : أنه البيئة التي تعمل على تشجيع المتكلم للتحدث وتقليل عوائق الاتصال بأنواعها المختلفة. أما بعد استخدام التعبيرات اللفظية والجسمية فيعرف بقدرة المستمع على استخدام العبارات اللفظية والإيماءات المشجعة للمتكلم للاسترossal بالحديث. ويعرف درجة الاهتمام والانتباه : بأنه درجة اليقظة والانتباه من المستمع لما يقال من المتكلم للدلالة على الاهتمام والتركيز بالموضوع مدار الحديث.

من هذا المنطلق يعرف الباحثان مهارة الاستماع الفعال بأنها : قدرة المستمع على توفير البيئة التنظيمية المناسبة واستخدام التعبيرات اللفظية والجسمية وإظهار الاهتمام والانتباه للمرسل بغية تعظيم المعلومات كماً ونوعاً تبعاً للموضوع محور الحديث.

إن مهارة الاستماع من المهارات الصعبة فليس كل من يستمع للمرسل يعتبر مستمعاً فعالاً [٢٠] فقد قدم (العديلي ، ١٩٩٣) خمسين عادة على المديرين والمسؤولين إعطاءها الاهتمام لتحقيق الاستماع الفعال. ومن أهم هذه العادات النظر المتواصل للمتكلم ، وطرح

الأسئلة ، وعدم الانشغال بأمور غير مهمة ، ويتناول المشكلة بعمق [٢١] كما أن هنالك أنواعاً متعددة لل المستمعين أهمها [٢٢] :

- ١ المستمع الساخر (Cynical) : وهو شعور الفرد بالخوف نظراً لاحتواء الرسالة على أمور يمكن ان تؤخذ منه . و غالباً ما يكون هذا النوع خلال عملية التفاوض في النزاعات والاضرابات التي تقوم بين موظف ينتمي إلى نقابة أو جمعية مهنية وبين الإدارة.
- ٢ المستمع الهجومي (Offensive) : وهو المستمع الذي يبحث عن خطأ أو تعارض في أفكار المستمع ، ومثال ذلك المحامي وال مجرم.
- ٣ المستمع المؤدب (Polite) : وهو المستمع الذي لا يظهر الاهتمام وهو في حقيقة الواقع يرمي إلى إيقاف المتكلم عن الاسترسال في الحديث وإنها الكلام.
- ٤ المستمع الفعال (Active) : وهو المستمع الذي يظهر المشاركة (Involvement) في الحديث والمعلومات المطروحة ، بالإضافة إلى التقمص (Empathy) لمشاعر المتكلم وأحساسه . ويعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الاستماع كفاءة وفاعلية في العمل الإداري.

أما التعبير اللفظية والجسمية أو ما يطلق عليها باللغة الصامتة (الحسن ، ١٩٨٩) فلها دور مؤثر في عملية الاستماع [٢٣] . وتعرف التعبيرات اللفظية والجسمية [٢٢] بأنها شكل من أشكال الاتصال يتضمن وسائل إيمائية (gesture) ، كنظرات العيون ، ونبرة الصوت ، وتعابير الوجه ، ووضع الجسم (Posture) . وتوصلت إحدى الدراسات الأردنية إلى تأثير الرسائل غير اللفظية في القطاع العام على نمط القيادة ، و طبيعة المعلومات ، وتصميم المنظمة بإتجاه إيجابي . وتبين أهمية الاتصالات غير اللفظية من كونها تستخدم كوسيلة

للتأكيد على الرسائل اللغوية أو كوسيلة بديلة عنها [٢٤] ويؤكد (إدريس والمرسى، ٢٠٠٢) بأن الاتصال غير اللغوي هو أحد أشكال الاتصالات المؤثرة ولكن لم يلق الاهتمام الكامل في المنظمات [٢٥].

ففي دراسة (Mehrabian, 1968) بهدف معرفة أكثر عناصر الرسالة تأثيراً على المستقبل وجد أن ٥٥٪ من تأثير الرسالة ناتجاً عن التعابير المرسومة على وجه المرسل، و٣٨٪ لحتوى الكلام [١٣] وفي دراسة أخرى تبين أن (٧٠٪) من الرسائل الاتصالية تكون غير منطقية بل من خلال حركات الجسم وتعابير الوجه والإشارات. وتوصل إلى أن الناس ينظرون إلى الآخرين خلال المحادثة لحوالي (٦٠٪) من الوقت، وتزداد هذه النسبة عند الحديث إليهم إلى (٧٥٪) ويكون معدل زمن النظرة الواحدة حوالي (٣) ثوان، وتتلاقى أعين المتحدثين بنسبة (٣٠٪) في أثناء الحديث ويمتوسط (١,٥) ثانية في كل مرة [٢٦] وتوصلت إحدى الدراسات [٢٧] أن تأثيرات الرسالة (Message Impact) كانت (٧٪)، أما تعابير الوجه - Facial Expression فكانت الأكثر تأثيراً على عملية نقل الرسالة وذلك بنسبة (٥٥٪). كما وجدت دراسة وجود علاقة إيجابية بين الرسائل غير اللغوية وفاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني [٢٤]. إلا أن دراسة (اللوزي، ١٩٩٩) وجدت أهمية ضعيفة لوسائل الاتصال المتّعة في المؤسسات الحكومية الأردنية سواء كانت لغوية أو غير لغوية [٢٨].

إن هنالك أموراً لا بد من تجنبها عند الإصغاء هي: عدم إعطاء الأهمية والانتباه لأسلوب المتكلم أكثر من جوهر الحديث الدائر، وتجنب اللهو في أمور غير ضرورية (distraction)، وتجنب ردة الفعل الزائدة أو النزعات السلبية [٢٩].

فيرى (Ciserani, 2005) أن سر نجاح المنظمات يكمن بكيفية التعلم للاستماع للأفكار الجديدة سواء كان مصدرها الموظفين أو المستهلكين أو الموردين [٣٠] ويفترض أن

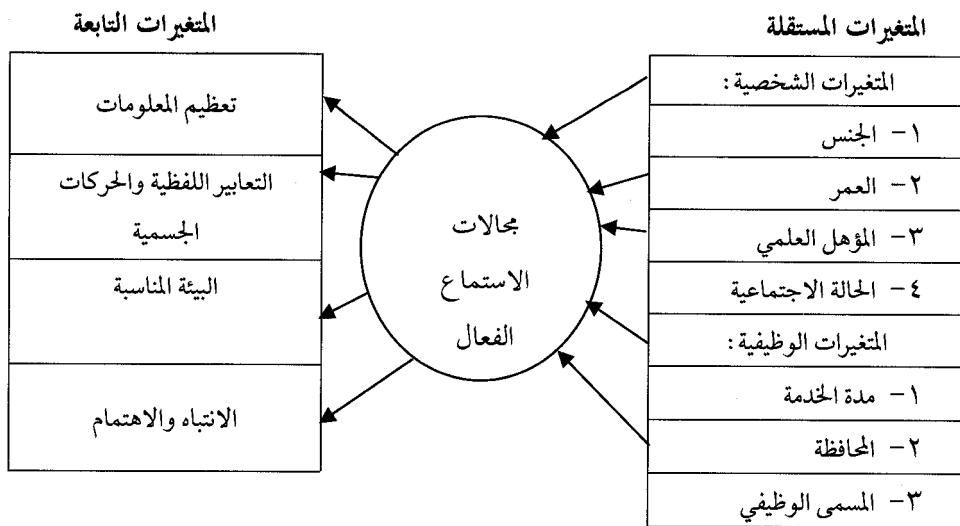
توفير البيئة المشجعة للاستماع الفعال ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي وتقليل التذمر وترك العمل وزيادة الولاء التنظيمي بشكل عام [٢٧] وتوصلت دراسة لعينة شملت (١٤٣) شركة للخدمات للتعرف إلى العلاقة بين التدريب والاستماع ومستوى الأداء إلى وجود علاقة قوية مباشرة بين ممارسات الاستماع الفعال ومستوى الأداء في تقديم الخدمات [٣١] بينما تبين وجود علاقة ضعيفة للتدریب على مستوى الأداء في الشركات ذات العلاقة بالبحث. كما وجدت الدراسة ذاتها بأن التدريب هو عامل وسيط (Mediator) بين الاستماع ومستوى الأداء. وأكد (الصرايرة وعايش، ١٩٩٥) بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة كتوفر الثقة والمصداقية والانفتاح يؤثر في كفاءة عملية الاتصال [١٤]. كما أن من واجب القيادة الإدارية أن توجد بيئة دافئة يسود فيها التعاون والأصغاء المتبادل بين العاملين والإدارة [٢٢]. ووجدت (Meisinger, 2006) أن الاستماع والاتصال المتواصل مع المسؤولين يزيد من مشاركتهم ويقلل من احتمالية ترك العمل ومن ثم يزيد مستوى الأداء المالي [٣٢]. وقد تواجه عملية الاستماع الفعال مجموعة من المعوقات تُنبع من المشاكل اللغوية والتباين الثقافي والمستوى الوظيفي بين المرسل والمستقبل علاوة على المعوقات البيئية. وبهدف تحسين مهارة الاستماع تقدم المنظمات برامج تدريبية في الاتصالات. فقد توصلت دراسة (Training Magazine, 1991) إلى أن ما يقارب (٦٠٪) من البرامج التدريبية تُقدم في الاتصالات الشخصية وتطوير مهارة الاستماع [٣٣]. وبينت دراسة بأن الأفراد الذين اشتركوا بدورة تدريبية أو أكثر لديهم فعالية استماع أكثر مقارنة بمن اشتركوا بدورة تدريبية واحدة على الأقل في الاستماع [٣٤]. كما تبين وجود فروقات دالة إحصائياً في مهارة الاستماع لأفراد عينة الدراسة تبعاً لتغيرات العمر والجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والشخص ونوع الصناعة. وتوصلت دراسة (Garver, 2001) لعينة شملت تسعة

شركات كبرى حازت على جوائز في الجودة إلى أن أهم الأدوات المستخدمة للاستماع للزبائن بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتطويرها هي الاستبيانات، وصندوق شكاوى الزبائن، والمقارنة المرجعية (Benchmark) بدراسة وتحليل نقاط القوة والضعف للشركة مقارنة مع الشركات المتميزة، وجماعات التركيز (Focus-group)، والمقابلات المعمقة، والتغذية الراجعة من الموظفين [٣٥].

يظهر من العرض السابق أن هنالك ندرة واضحة في الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع الاستماع الفعال وخاصة في جانب الدراسات الميدانية. فالدراسة الحالية تمتاز بأنها الأولى - على حد علم الباحثين - لموضوع الاستماع الفعال في الأجهزة الحكومية الأردنية. فهنالك دراسات عن موضوع الاتصال الإداري بشكل عام ولكن هنالك نقص واضح في المكتبة العربية عن موضوع الاستماع الفعال كجزئية مهمة في عملية الاتصال الإداري. كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على المؤرّosisين والذين هم أكثر مناسبة وقدرة في تقييم مهارة الاستماع الفعال لمديريهم نظراً للتتعامل اليومي في المنظمة مع الإدارة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. كما أن الدراسة الحالية ركزت على أبعاد ومعوقات الاستماع الفعال، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الأبعاد أو المعوقات. كما أن الدراسة الحالية اعتمدت على تطوير استبيانة ذاتية من قبل الباحثين ونالت على موافقة (١٠) من المحكمين، وحصلت على معامل ثبات إحصائي عال وصل إلى ٩٢٪، مما يدعم منهجية الدراسة. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطية الفجوة النظرية وبشكل خاص الفجوة الميدانية لموضوع حاسم لتحسين جودة الأداء بغية تقديم خدمات عامة متميزة للمواطنين.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة بعد مراجعة مستفيضة لأدبيات مهارة الاستماع الفعال في مجال العمل الإداري بشكل خاص والعلوم الإنسانية بشكل عام. واشتمل نموذج الدراسة على مجالات مهارة الاستماع الفعال المبحوثة (تعظيم المعلومات، و استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية، و توفير البيئة المناسبة للاستماع، والانتباه والاهتمام) كمتغيرات تابعة، والمتغيرات الديغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمحافظة، والمسمي الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة. والشكل رقم (١) يبين المتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة في الدراسة. وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعيتها وأداة جمع البيانات وأسلوب التحليل الإحصائي.



الشكل رقم (١). المتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة في الدراسة.

مجتمع الدراسة وعيتها

يتتألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال (اريد، وجرش، وعجلون، و المفرق) بسمى وظيفي مساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، و موظف. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة شملت ٦٠٠ فرد من المحافظات المبحوثة. واشتملت الدراسة على جميع الأجهزة الحكومية في مركز كل محافظة. وقام الباحثان باختيار مركز كل محافظة للدور الرئيس الذي تلعبه هذه الأجهزة في تقديم الخدمات العامة للمواطنين وكونها تمثل مراكز اتخاذ قرار للأجهزة الحكومية الفرعية في كل لواء تابع لكل محافظة بناء على التقسيمات الإدارية المعول بها في الأردن.

محددات الدراسة

تنصب الدراسة الحالية على دراسة اتجاهات المسؤولين العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال، لذا هنالك صعوبة في تعليم نتائج هذه الدراسة على كافة العاملين في القطاع العام الأردني في مختلف المحافظات والألوية. كما يرى الباحثان ضرورة الوقوف على مصداقية إجابات المسؤولين كون الدراسة لم تتعرف على اتجاهات المديرين. إذ إن وجود أي خلاف بين المدير والمسؤولين يجعل الإجابات غير موضوعية ما يتطلب التتحقق من الطرفين في تقييم مهارة الاستماع الفعال. كما رفض بعض المبحوثين تعبئة الاستبيانة دون إبداء الأسباب التي تكمن وراء ذلك.

أداة وأسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثان في إعداد هذه الدراسة على مصادر ثانوية نظرية اشتغلت على الكتب والمقالات و الدراسات المنشورة التي تناولت موضوع مهارة الاستماع الفعال. كما تم الاعتماد على المصادر الأولية من خلال استبيان أعدها الباحثان للدراسة الحالية لتغطية جوانب مهارة الاستماع الفعال المبحوثة وأبعادها. وتكونت أداة الدراسة من أربعة أجزاء كانت على النحو التالي :الجزء الأول اشتمل على التغيرات الديغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والحافظة ، والمسمي الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية). الجزء الثاني يتكون من (٢٨) فقرة تغطي أبعاد مهارة الاستماع الفعال المبحوثة (تعظيم المعلومات ، و استخدام التعابير اللفظية و الحركات الجسمية ، و توفير البيئة المناسبة للاستماع ، والانتباه و الاهتمام). الجزء الثالث تكون من (٨) فقرات تغطي أهم المعوقات التي تحول دون استخدام مهارة الاستماع الفعال بالشكل الأمثل في أثناء التحدث مع المدير. الجزء الرابع : تضمن سؤالاً مفتوحاً للمبحوثين بذكر كيف يمكن تعزيز استخدام مهارة الاستماع. وقد تم استخدام أسلوب الأسئلة المغلقة في صياغة فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكيرت (Likert) الخماسي المترادج أوافق بشدة ، أوافق ، متوسط الموافقة ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة. واعتبرت درجة الموافقة على الرضا العام سواء لكل فقرة أو للمجال ككل حسب المعيار التالي : المتوسطات ($3.5 - 5$) تمثل درجة موافقة عالية ، و المتوسطات ($2.5 - أقل من 3.49$) تمثل درجة موافقة متوسطة ، والمتوسطات ($1 - 2.49$) تمثل درجة موافقة ضعيفة. وتم عكس الفقرات السلبية في مرحلة ادخال البيانات بما ينسجم مع باقي الفقرات في أثناء التحليل الإحصائي. ولإختبار صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على (١٠) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وقد تم الأخذ بأرائهم بتعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة بعضها. وللتتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراج معامل الثبات الداخلي (کرونباخ ألفا) حيث بلغت القيمة الكلية للأداة (٩٢٪).

التحليل الإحصائي

استخدم الباحثان تحليل بيانات الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالنسبة المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة. كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد مهارة الاستماع الفعال. بالإضافة إلى ذلك تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمقارنات البعدية بطريقة (توكي) للفرق البعدية لدراسة الفروقات في اتجاهات أفراد العينة نحو مهارة الاستماع الفعال من خلال دراسة أثر الخصائص الديغرافية للمبحوثين.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

قام الباحثان بتوزيع (٦٠٠) استبانة على عينة الدراسة في الأجهزة الحكومية فيإقليم الشمال الواقع ١٥٠ استبانة لكل محافظة. والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات المرتبعة ونسبتها والصالحة لأهداف التحليل الإحصائي وبالبالغة ٤٦٢. ويظهر الجدول رقم (١) أن أعلى نسبة إرجاع كانت في محافظة أريد وأقلها في محافظة جرش.

الجدول رقم (١). عدد الاستبيانات المترجعة ونسبة الاسترجاع حسب المحافظة.

المحافظة	عدد الاستبيانات المترجعة	النسبة المئوية
أربد	١٢١	٢٨,٤
جرش	١٠٤	٢٢,٥
عجلون	١١٣	٢٤,٥
الفرق	١١٤	٢٤,٧
المجموع	٤٦٢	% ١٠٠

وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة بأن معظم المبحوثين لأفراد العينة كانوا من الذكور وبنسبة ٧٠٪. ومن ذوي الفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة وبنسبة ٥٢٪، بينما كان أقلها من ذوي الفئة العمرية ٥١ سنة فأكثر وبنسبة ٤٪. ووجد بأن معظم المبحوثين لأفراد العينة في المحافظات الأربع كانوا من ذوي مدة الخدمة ١١-١٥ سنة بنسبة ٣٧٪. وكان أقلها لذوي مدة الخدمة ٦-١٠ سنوات وبنسبة مئوية ١٩٪. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتبين بأن (٤٩٪) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة بكالوريوس، و٨٪ من أفرادها من حملة درجة الماجستير فأكثر.

أما ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فكان معظم المبحوثين هم من المستوى الوظيفي موظف ويتكرار (٣٤٧) وبنسبة مئوية ٧٥٪، بينما كان أقلها ذوي المسماي الوظيفي مساعد مدير بتكرار (١٨) وبنسبة مئوية ٤٪. أما من حيث التوزيع الجغرافي فوجد بأن محافظة اربد حصلت على أعلى نسبة مئوية بواقع ٢٨,٤٪ ثم تلتها محافظة المفرق (٢٤,٧٪)، فمحافظة عجلون وبنسبة (٢٤,٥٪)، بينما حصلت محافظة جرش على أقل نسبة من المبحوثين

(٢٢,٥٪). كما تبين بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين بتكرار (٣٥٥) وبنسبة مئوية (٧٦,٨٪).

تحليل فرضيات الدراسة

لقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقاييس المستخدم في هذه الدراسة للتعرف إلى اتجاهات المرؤوسين نحو مدى امتلاك مدريهم لأبعاد مهارة الاستماع الفعال المبحوثة (تعظيم المعلومات، واستخدام التعبير اللفظية والحركات الجسمية، و توفير البيئة المناسبة للاستماع، والانتباه والاهتمام)، والكشف عن رتبة تلك الفقرات لدى أفراد عينة الدراسة. الجدول رقم (٢) أظهرت نتائج تحليل الفرضية الأولى في هذه الدراسة والتي نصت على: يمتلك المديرون العاملون في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال مستوى عالياً لمهارة الاستماع الفعال كما يراها مرؤوسوهم.

يتضح بأن المتوسط الحسابي لفقرات مجال تعظيم المعلومات كأحد مجالات مهارة الاستماع الفعال المبحوثة تراوح بين (٣,٦٩ - ٢,٦٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال تعظيم المعلومات ٣,٣٧ الدال على الموافقة المتوسطة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة بأن مدريهم يمتلكون مهارة تعظيم المعلومات أثناء الحديث في العمل. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المديرين عادة ما يحتاجون إلى معلومات متعددة لاتخاذ القرارات المناسبة لتسهيل أمور الدائرة، الذي يتطلب من المديرين السماح للمرؤوسين بالتعبير وإبداء وجهات

نظرهم والعمل على الحصول على معلومات وبيانات بشكل تعظيمي حول مهام ونشاطات الدائرة.

الجدول رقم (٢). المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تعظيم المعلومات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية ($N = ٤٦٢$)

الرتبة	قيمة معامل كرونباخ $\alpha = ٠٨٤$	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الحسائي	المعياري	الغيري
١	يسمح المدير لك بالتحدث والتعبير عن وجهات نظرك بحرية واسعة	٣,٦٦	١,١١	عالية
٢	ينحك المدير الوقت الكافي للتعبير أو التكلم فيما ترغب	٣,٥٧	١,١٥	عالية
٣	يسأل المدير بهدف توضيح وبيان الموضوع أو المشكلة موضوع الحديث	٣,٥٠	١,٠١	عالية
٤	يعمل المدير على تأجيل أحکامه قدر الإمكان حتى تنهي حديثك	٣,٤٩	١,٠٥	متوسطة
٥	يظهر المدير صبره وعدممقاطعة أثناء الحديث معه	٣,٤٨	١,١٠	متوسطة
٦	يفضل المدير الاستماع في مناقشة أي موضوع لا يعرف مجراه أوتطوره	٣,٢٢	١,١٧	متوسطة
٧	لا يتتجنب المدير الجدل في المعلومات التي تطرحها أثناء الحديث معه	٢,٦٩	١,١١	متوسطة
المجموع				٠,٦٢

ويظهر الجدول رقم (٢) بأن فقرة (يسمح المدير لك بالتحدث والتعبير عن وجهات نظرك بحرية واسعة) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ٣,٦٦ والواقع في درجة الموافقة العالية حيث أبدى المبحوثون بأن مدريتهم يوفرون لهم الحرية الواسعة للتعبير عن وجهات أرائهم، وحصلت فقرة (لا يتجنب المدير الجدل في المعلومات التي تطرحها أثناء الحديث معه) على أدنى متوسط حسابي (٢,٦٩) وإنحراف معياري بلغ (١,١١) ويدل المتوسط الحسابي على درجة تأييد متوسطة بأن مدريتهم يعملون على تجنب الجدل أثناء الحديث. وتدل اتجاهات أفراد عينة الدراسة بامتلاك مدريتهم بعد تعظيم المعلومات كبعد من أبعاد مهارة الاستماع الفعال المبحوثة بدرجة متوسطة نظراً لأن قيمة الوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المجال كانت (٣,٣٧) والتي تقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة (٢,٥٠ - ٣,٤٩). وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ $\alpha = 0.84$. لكافة فقرات مجال تعظيم المعلومات.

أما بالنسبة لمجال استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية، فيظهر الجدول رقم (٣) بأن (٥) فقرات من (٧) كانت بدرجة موافقة عالية نظراً لوقوع المتوسط الحسابي لكل منها ضمن المدى (٣,٥٠ - ٥) الدال على الموافقة العالية. وحصلت فقرة (تحتلت حدة صوت المدير تبعاً لطبيعة الحديث المطروح) على أعلى وسط حسابي بواقع قيمة ٣,٧٥ وبإنحراف معياري (١) مما يدل على وجود تجانس وتقريب في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كما تدل قيمة الإنحراف المعياري.

المجدول رقم (٣).المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استخدام التعبيرات اللفظية و الحركات الجسمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ($N = ٤٦٢$).

الرتبة	قيمة معامل كرونياخ $\alpha = .٨٥$	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة المواجهة
		الفقرات	الحسابي	المعياري الانحراف
١		٣,٧٥	١,٠٠	عالية
٢		٣,٦٩	١,٠٣	عالية
٣		٣,٦٢	٠,٩٧	عالية
٤		٣,٥٨	١,٠٥	عالية
٥		٣,٥١	١,٠٨	عالية
٦		٢,٩٧	١,١٠	متوسطة
٧		٢,٦٣	١,١٥	متوسطة
		٣,٣٩	٠,٥٥	متوسطة
				المجموع

ويرى أفراد عينة الدراسة بأن مدربיהם يعملون على الاقتراب الجسمناني منهم في أثناء الحديث معهم بدرجة متوسطة كما يدل الوسط الحسابي الذي بلغ (٢,٦٣). وبشكل عام يرى أفراد عينة الدراسة بأن مدربיהם يملكون مهارة استخدام التعبيرات اللفظية والحركات

الجسمية بدرجة متوسطة كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المجال حيث بلغت القيمة (٣,٣٩). وبلغت قيمة معامل كرونباخ $\alpha = 0.85$ لكافة فقرات مجال استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية. ويمكن عزو ذلك إلى أن من أهم الأساليب التي تساعد المديرين في تعظيم المعلومات هو استخدام الحركات الجسمية كهز الرأس وتحريك اليدين والنظر التواصلي على المتحدث أو استخدام بعض الكلمات التي تشجع المتحدث على الاسترسال وبالتالي يولي المديرون الحركات الجسمية والألفاظ أهمية لتحقيق الاستماع الفعال.

ويبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفير البيئة المناسبة للاستماع حيث كانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة نحو هذا المجال الكلي وبوسط حسابي (٣,٢٨) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مديريهم يعملون على توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال إلا أنه بدرجة متوسطة. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن من العوامل الأساسية لتحقيق الاستماع الفعال هو توفير البيئة المناسبة وبدونها لن يستطيع المديرون تعظيم معلوماتهم وحث المرؤسين على التحدث والتعبير عن آرائهم. ما يتطلب أن يعمل المديرون على توفير الأجواء المفعمة بالثقة والود. وحصلت فقرة (يعمل المدير على خلق جو من الثقة والمودة في أثناء الحديث معه) على أعلى متوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (١,٠٨) بمعنى أن مدير ي أفراد عينة الدراسة يعملون على خلق بيئة ذات ثقة ومودة لتشجيع مرؤوسيهم للاسترداد والتحدث بكل حرية.ويرى أفراد عينة الدراسة أن مديريهم يعملون على تجنب الغضب بسرعة أثناء

الحديث معهم وبدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,١٢) وبانحراف معياري (١,١٥).

المجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفير البيئة المناسبة للاستماع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ($N=462$)

الرتبة	قيمة معامل كرونباخ $\alpha = 0.86$	الفقرات	
		المتوسط	درجة المواجهة الانحراف المعياري
١	يعمل المدير على خلق جو من الثقة والملودة أثناء الحديث معه	٣,٥٥	١,٠٨
٢	يظهر المدير الصدق والصراحة في الإجابة أثناء الحديث معه	٣,٥٢	١,١٨
٣	يقوم المدير بوضع الشخص المتكلم في مواقف حرجه	٣,٣٥	١,١٣
٤	يعمل المدير على تقليل المكالمات الهاتفية أو الزوار قدر الإمكان أثناء الحديث معه	٣,١٦	١,١٥
٥	يحاول المدير توفير كافة وسائل الاتصال الممكنة للتعبير عن أرائك	٣,١٤	١,١٦
٦	يتجنب المدير توجيه أسئلة تشعرك بالعداوة أو التشكيك فيما تقوله	٣,١٣	١,١٩
٧	يتجنب المدير الغضب بسرعة أثناء الحديث معه	٣,١٢	١,١٥
المجموع		٣,٢٨	٠,٧٣

وفيما يخص المجال الرابع والأخير من مجالات مهارة الاستماع الفعال المبحوثة (الانتباه والاهتمام) يدل الجدول رقم (٥) بأن قيمة الوسط الحسابي للفقرات مجتمعة كانت (٣,٣٣) والواقع بالمدى (٣,٤٩ - ٢,٥٠) والدال على الموافقة المتوسطة بمعنى أن مديرى أفراد عينة الدراسة يظهرون الانتباه والاهتمام للمتحدث في أثناء الحوار معه. ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن على المديرين أن يظهروا اهتمامهم وإشعار المرؤوسين بوجودهم من خلال بعض السلوكيات التي تبين أن لهم دوراً في أعمال الدائرة ونشاطاتها وأنهم جزء رئيس لتحقيق أهداف الدائرة وبالتالي ضرورة منحهم الانتباه والاهتمام أثناء التحدث إليهم. وحصلت فقرة (عادة ما يكون المدير حاضر الذهن دون سرحان في أثناء الحديث معه) على أعلى وسط حسابي والدال على موافقة عالية وبقيمة (٣,٥٦) وبانحراف معياري (١,٠٥). أما أدنى قيمة للوسط الحسابي (٣,٠٠) فكانت ذات علاقة بأن المديرين لا يقومون بتسجيل الملاحظات أثناء الحديث مع مرؤوسيهم، ما يعني اعتمادهم على الذاكرة الذهنية بشكل أكثر من تسجيل الملاحظات على أوراق خاصة لتنظيم الأفكار والأعمال وما يجب اتخاذه من قرارات ومتابعات. وبلغت قيمة معامل كرونباخ α (٩١٪) لكافة فقرات مجال الانتباه والاهتمام.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات مجال الانتباه و الاهتمام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ($N = ٤٦٢$).

الرتبة	قيمة معامل كرونباخ $\alpha = .٩١$	الفقرات	المتوسط	الأنحراف المعياري	درجة الموافقة
١	عاده ما يكون المدير حاضر الذهن دون سرحان أثناء الحديث معه	٣,٥٦	١,٠٥	عالية	
٢	يسأل المدير أسئلة ذات علاقة وثيقة بالموضوع المطروح	٣,٥٤	١,٠٧	عالية	
٣	يشغل المدير نفسه بأمور من شأنها تشتيت انتباه المتكلم	٣,٥٣	١,١٩	عالية	
٤	يقدم المدير معلومات راجعة للمتحدث تدل على اهتمامه وتركيزه بالموضوع المطروح	٣,٣٣	١,١٤	متوسطة	
٥	تعكس حركات جسم المدير (اليدين ، تعابير الوجه ،...) التركيز والانتباه للمتكلم	٣,٢٤	١,٠٤	متوسطة	
٦	يقوم المدير بإعادة صيغ الكلام الذي تقوله للتأكد من فهمه للنقاش المطروح	٣,١٦	١,١٥	متوسطة	
٧	غالباً ما يقوم المدير بتسجيل الملاحظات أثناء الحديث معه	٣,٠٠	١,١٨	متوسطة	
المجموع					٠,٦٨

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للأبعاد الأربع مجتمعة التي تمثل مهارة الاستماع الفعال كانت (٣,٣٤) وبأنحراف معياري (٠,٤٩)، كما يدل الجدول رقم (٦) ما

يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مديرיהם يملكون مهارة الاستماع الفعال بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستماع الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ($N = ٤٦٢$)

الدرجات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	قيمة معامل كرونباخ $\alpha = ٠٩٢$
متوسطة الموافقة	٠,٥٨	٣,٣٩	استخدام التعابير اللغوية والحركات الجسمية	١
متوسطة	٠,٦١	٣,٣٧	تعظيم المعلومات	٢
متوسطة	٠,٦٨	٣,٣٣	الانتباه والاهتمام	٣
متوسطة	٠,٧٣	٣,٢٨	توفير البيئة المناسبة للاستماع	٤
متوسطة	٠,٤٩	٣,٣٤	المجموع للأبعاد مجتمعة	

وكان الترتيب التنازلي لأبعاد مهارة الاستماع الفعال كما يلي :- استخدام التعابير اللغوية والحركات الجسمية ثم تعظيم المعلومات، ثم تلتها مجال الانتباه والاهتمام، وكان آخرها مجال توفير البيئة المناسبة للاستماع. ويظهر من الجدول رقم (٦) أن قيم المتوسطات لمجالات الأربع كانت متقاربة. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ للأبعاد الأربع مجتمعة (%. $\alpha = ٩٢$).

من التحليل السابق نستطيع رفض الفرضية الأولى من الدراسة بأن المديرين في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال يتوفرون لديهم مهارة الاستماع الفعال بدرجة عالية نظراً

لتوفّرها بدرجة متوسطة للأبعاد الأربع مجتمعة ولكل بعُد على حده من وجهة نظر المُؤوسين وبوسط حسابي كلي (٣٣٤) وانحراف معياري (٤٩٠).

تحليل الفرضية الثانية للدراسة

هناك مستوى عال من المعوقات التي تحول دون استخدام مهارة الاستماع الفعال بالشكل الأمثل في أثناء التحدث مع المدير من وجهة نظر المُؤوسين. يظهر الجدول رقم (٧) أن أهم معوقات مهارة الاستماع الفعال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت تتعلق بقلة الفرص التدريبية و اختيار الرئيس جزئيات وقيم لا تنسجم مع المُؤوس، بالإضافة إلى ضعف الثقة بين المدير والمُؤوسين حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منها (٢,٧١) و (٢,٦٠) و (٢,٨٣) على التوالي.

الجدول رقم (٧). المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الاستماع الفعال مرتبة تنازلياً حسب المُتوسطات الحسابية ($N = ٤٦٢$).

الرتبة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة المعرفة
				الموافق
١	قلة فرص التدريب على مهارات الاستماع الفعال	٢,٨٣	١,٢٠	متوسطة
٢	اختيار الرئيس للجزئيات التي تنسجم مع أهدافه وقيمه دون الاهتمام بأهداف المتكلم وقيمه	٢,٧١	١,٢٠	متوسطة
٣	ضعف الثقة بين المدير والمُؤوسين	٢,٦٠	١,٢٨	متوسطة
٤	لا يقوم المدير بتنظيم أوقات مكتبه سواء للعمل أو الزيارات	٢,٤٩	١,١٩	ضعيفة

تابع المدخل رقم (٧).

الرتبة	الفقرات	المتوسط	الاخناف	درجة
		الحسابي	المعياري	الموافقة
٥	لا تشجع طبيعة مكتب المدير وترتيبه على الاستماع الفعال	٢,٣٠	١,٠٦	ضعيفة
٦	يتحدث المدير بسرعة ما يصعب فهم محتوى الحديث	٢,٣٠	١,١٠	ضعيفة
٧	يستخدم المدير جملًا طويلة وغير واضحة	٢,٢٧	١,٠١	ضعيفة
٨	يستخدم المدير مصطلحات غير مفهومة	٢,٢٢	٠,٩٩	ضعيفة
	المجموع	٢,٤٥	٠,٧٧	ضعيفة

ويرى أفراد عينة الدراسة أن مديريهم يستخدمون مصطلحات مفهومة للطرفين وجمل قصيرة وواضحة. وقد يعزى سبب ذلك أن الإدارة تعمل ما بوسعها على تقليل المعوقات التي تحول دون اكتساب مهارة الاستماع وتطويرها من خلال توفير الفرص التدريبية للموظفين وتوفير جو مفعم بالثقة وتوفير البيئة المناسبة بغية تحقيق أهداف الدائرة التي لا يستطيع المديرون الوصول إليها إلا بالتعاون مع المرؤوسين ويعتبر الاستماع الفعال والحد من معوقاته أحد العوامل الرئيسية في نجاح الإدارة. وبشكل عام يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى المعوقات لمهارة الاستماع الفعال هي بدرجة ضعيفة نظراً لأن قيمة الوسط الحسابي بلغت (٢,٤٥) والتي تقع ضمن المدى (١ - ٢,٤٩) الدال على الموافقة الضعيف ، ما يعني رفض الفرضية الثانية للدراسة.

تحليل الفرضية الثالثة للدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين كل من مجالات مهارة الاستماع الفعال (تعظيم المعلومات، واستخدام التعبيرات اللفظية والحركات الجسمية، وتوفير البيئة المناسبة للاستماع، والانتباه والاهتمام) من جهة وكل من العوامل الديمografية (الجنس، والعمر، وندة الخدمة، والمحافظة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) للمرؤوسين العاملين في القطاع العام الأردني في إقليم الشمال من جهة أخرى. لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية لأثر المتغيرات الشخصية ومجالات الدراسة المبحوثة واستخدام تحليل التباين الأحادي باستخدام قيمة ت نظراً لأن متغير الجنس يتكون من فئتين هما ذكر وأنثى.

الجدول رقم (٨). نتائج اختبار(ت) لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات مهارة الاستماع الفعال والمعوقات تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المعياري	الحسابي	الانحراف	المتوسط	العدد	المجال			
									ذكر	أنثى	ذكر
٤,٠٠٢	٤٦٠	١,٣	٠,٧٥	٤,٣	٢,٣	٤٦٠	٣٢٣	تعظيم المعلومات			
٠,٢٣	٤٦٠	١,١	٠,٥٣	٤,٣	٤,٣	٤٦٠	٣٢٣	استخدام التعبيرات اللفظية والحركات الجسمية			

تابع الجدول رقم (٨).

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف		المتوسط الحسابي	العدد	المجال
			المعاري	أثنى ذكر			
توفير							
البيئة	٠,٥١	٤٦٠	٠,٧٠	٠,٦٦	٣,٣	١٣٩	٣٢٣
المناسبة							
الاهتمام	٠,٦٨	٤٦٠	٠,٦٤	٠,٤٠	٣,٣	١٣٩	٣٢٣
والانتباه							
الأبعاد							
الأربعة	٠,٣١	٤٦٠	٠,٦٤	٠,٥٦	٣,٣	١٢٩	٣٢٣
مجتمعية							
معوقات							
الاستماع	٠,١٣	٤٦٠	٠,٧٧	١,٥	٥,٢	٤,٢	١٣٩
الفعال							

 $p \leq 0.05$ ♦

ويظهر الجدول رقم (٨) نتائج اختبار(ت) لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات مهارة الاستماع الفعال المبحوثة الأربعة بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه استخدام هذه المهارة بالشكل المناسب تبعاً لجنس المبحوثين. من الجدول (٨)، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى امتلاك مهارة الاستماع الفعال لمديريهم في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال تعزى لغير الجنس بعد تعظيم المعلومات وبلغت قيمة (ت) (٣,١٢) وبدلالة إحصائية (٠٠٢)، ويظهر بأن الفروق كانت لصالح الذكور نظراً لأن الوسط الحسابي قد

بلغ (٣,٤٣) مقارنة بـ (٣,٢٣) للإناث. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الذكور في مجتمعنا العربية أكثر تacula بالحرية والتحدث مع الآخرين مقارنة بالإناث مما يساعدهم في الحصول على أكبر كم ونوع من المعلومات. ولم يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى ومعوقات مهارة الاستماع الفعال تعزى لمتغير الجنس. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Castleberry & Others, 1997) [٥] ، ودراسة (Pearce & Others, 2003) حيث توصلتا إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الجنس ومهارة الاستماع الفعال. وبيّنت دراسة (Pearce & Others, 2003) وجود فروقات دالة إحصائياً في مهارة الاستماع لأفراد عينة

الدراسة تبعاً للتغيرات العمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي [٣٤].

ويظهر الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المرؤوسين المبحوثين نحو مدى امتلاك مديرיהם لمهارات تعظيم جمع المعلومات تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٠٤) وعند مستوى دلالة (٠٠٧). وقد تم استخدام قيمة ف نظراً لأن متغير العمر يتكون من أكثر من فتئتين. ولمعرفة بين أي من الفئات العمرية كانت الفروقات الإحصائية ولصالح أي منها قام الباحثان باستخدام تحليل توكي للمقارنات البعدية الذي أظهر وجود فروق بين الفئات العمرية ٣٠ سنة فأقل والفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة لصالح الفئة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٤١ مقارنة بوسط حسابي ٣,٢٥ للفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة هم من وصلوا إلى مناصب إدارية كمساعد مدير ورئيس قسم أو شعبة وطبيعة عملهم تتطلب المشاركة والتفاعل مع المدير بشكل أكبر ما يعني قدرتهم على تحليل قدرة المديرين على تعظيم حجم المعلومات. ولم يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى لمهارات الاستماع الفعال تعزى لمتغير العمر. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Castleberry & Others, 1997) [٦] ، ودراسة (Pearce & Others, 2003)

(2003) [٣٤] لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حيث تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين العمر ومهارة الاستماع الفعال.

الجدول رقم (٩). نتائج تحليل التباين الأحادي لمهارة الاستماع الفعال حسب العمر.

نتائج تحليل التباين الأحادي لمجال تعظيم المعلومات حسب العمر

مصدر الفروق	مجموع المربعات الحرية	درجة الحرية	متوسط المربعات قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤,٥	٣	*٤٤,٠٤	٠,٠٠٧
داخل المجموعات	٢,١٧٢	٤٥٨	٠,٣٨	
الكلي	٨,١٧٦	٤٦١		

نتائج تحليل التباين الأحادي بـ مجال استخدام التعبيرات اللفظية والحركات الجسمية حسب العمر

مصدر الفروق	مجموع المربعات الحرية	درجة الحرية	متوسط المربعات قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٩٦	٣	٠,٦٥	٠,٠٨٨
داخل المجموعات	١٣٦,٩	٤٥٨	٠,٢٩	
الكلي	١٣٨,٩	٤٦١		

تابع الجدول رقم (٩).

مصدر	مجموع	درجة	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الفروق	المربعات	الحرية			
بين المجموعات	١,٤٧	٣	٠,٤٩	٠,٩٠	٠,٤٣
داخل المجموعات	٢٤٩,٢	٤٥٨	٠,٥٤		
الكلي	٢٥٠,٧	٤٦١			

نتائج تحليل التباين الأحادي ب مجال الاهتمام والانتهاء حسب العمر

مصدر	مجموع	درجة	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الفروق	المربعات	الحرية			
بين المجموعات	٠,٤١	٣	٠,١٣	٠,٢٩	٠,٨٢
داخل المجموعات	٢١١,٠	٤٥٨	٠,٤٦		
الكلي	٢١١,٤	٤٦١			

نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حسب العمر

مصدر	مجموع	درجة	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الفروق	المربعات	الحرية			
بين المجموعات	١,١٧	٣	٠,٣٩	١,٥٧	٠,١٩
داخل المجموعات	١١٣,٠	٤٥٨	٠,٢٤		
الكلي	١١٤,٢	٤٦١			

p≤0.05 ♦

أما بالنسبة لأثر متغير العمر لمعوقات مهارة الاستماع الفعال فيظهر الجدول (١٠) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات الاستماع الفعال حيث بلغت قيمة (ف) ٤,٢٧ وبمستوى دلالة (٠,٠٥). وللكشف عن مصدر هذه الفروق فقد استخدم الباحثان اختبار توكي للمقارنات البعدية لمعرفة بين أي الفئات كانت هذه الفروق ولصالح أي منها. وتبين وجود فروقات بين الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة والفئة العمرية ٤١ - ٥٠ سنة ولصالح الأخيرة حيث بلغ سطحها الحسابي ٢,٧٢ مقارنة بوسط حسابي ٢,٣٧ للفئة الأولى. وقد يعزى سبب ذلك أيضاً إلى الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة لابد أنهم وصلوا إلى مناصب إدارية كمساعد مدير أو رئيس قسم أو رئيس شعبة وبالتالي تفاعلهم أكبر ومشاركتهم أعلى مع أفراد المنظمة وبالتالي القدرة على تحديد معوقات الاستماع الفعال بصورة أوضح مقارنة مع الأفراد ذوي الفئات العمرية المبكرة.

الجدول رقم (١٠). نتائج تحليل التباين الأحادي لمعوقات الاستماع الفعال حسب العمر.

مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	
بين المجموعات	٠,٠٠٥	*٤,٣٧	٢,٥٧	٣	٧,٧	
داخل المجموعات	٠,٥٩	٤٥٨	٢٦٩,٥			
الكلي	٤٦١	٢٧٧,٢				
						p≤0.05 ♦

ويبين الجدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير مدة الخدمة لمجال تعظيم المعلومات كأحد أبعاد مهارة الاستماع الفعال التي يملكونها المديرون في محافظات إقليم الشمال في الأردن. ويظهر الجدول وجود فرق دالة إحصائياً في اتجاهات أفراد عينة الدراسة

نحو هذا المجال حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٦٩) وبمستوى دلالة (٠٤٦). وأوضح اختبار توكي للفرق ذات البعدية بأن الفروق الإحصائية كانت بين فئات مدة الخدمة ٥ سنوات فأقل و ١١ - ١٥ سنة ولصالح الأخيرة نظراً لأن وسطها الحسابي كان أكبر (٣,٤٢) مقارنة بوسط الفئة ٥ سنوات فأقل والذي بلغ ٣,٢٢. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المبحوثين من ذوي الخدمة الطويلة عادة ما تكون لديهم مشاركات في تنظيم أعمال وحداتهم والتعامل مع مديريهم بشكل كبير، وبالتالي لديهم القدرة على تقييم مدى امتلاك هؤلاء المديرين لمجالي تعظيم حجم المعلومات وتوفير البيئة المناسبة لتحسين عملية الاستماع.

يتبيّن من الجدول رقم (١١) وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بالنسبة لمجال توفير البيئة المناسبة لمهارات الاستماع الفعال من قبل المديرين تعزى لتغيير مدة الخدمة لأفراد عينة الدراسة فقد بلغت قيمة (ف) (٢,٧٤) وبمستوى دلالة (٠٤٣). ولمعرفة بين أي فئات متغير مدة الخدمة كانت الفروقات الإحصائية فقد استخدم الباحثان اختبار توكي للفرق ذات البعدية الذي أظهر وجود الفروقات بين مدة الخدمة ٥ سنوات فأقل ومدة الخدمة ٦ - ١٠ سنوات ولصالح الأخيرة نظراً لكبر قيمة وسطها الحسابي الذي بلغ (٣,٤٧) مقارنة بوسط حسابي قيمته (٣,٢٣) للفئة الأولى.

الجدول رقم (١١). نتائج تحليل التباين الأحادي لمهارة الاستماع الفعال حسب مدة الخدمة.

مصدر الفروق	نتائج تحليل التباين الأحادي بمجال تعظيم المعلومات حسب مدة الخدمة				
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,٠٤٦	*٢,٦٩	١,٠٢	٣	٣,٠٦
داخل المجموعات		٠,٣٧	٤٥٨	١٧٣,٧	
الكلي			٤٦١	١٧٦,٨	

تابع الجدول رقم (١١).

نتائج تحليل التباين الأحادي لـ**مجال استخدام التعابير اللفظية والمحركات الجسمية حسب مدة الخدمة**

مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٩٤	٣	٠,٦٤	٢,١٧	٠,٠٩
داخل المجموعات	١٣٦,٩	٤٥٨	٠,٢٩		
الكلي	١٣٨,٩	٤٦١			

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال توفير البيئة المناسبة للاستثمار الفعال حسب مدة الخدمة

المجموعات الداخلية	المجموعات الخارجية	المجموعات الكلية
٤٥٨	٤٦١	٢٥٠,٧
٢٤٦,٣	٤٦١	٢٥٠,٧
٠,٥٣	٠,٠٤٣	٠,٠٤٣
١,٤٧	٢,٧٤	٠,٠٤٣
٣	٣	٣
٤,٤٣	٤,٤٣	٤,٤٣
بین المجموعات	بین المجموعات	بین المجموعات
داخل المجموعات	داخل المجموعات	داخل المجموعات
الفرق مصدر الدالة	متوسط المربعات قيمة ف	مجموع المربعات درجة الحرية

نتائج تحليل التباين الأحادي لمجال الاهتمام والانتباه حسب مدة الخدمة

مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٦٨	٣	٠,٥٦	١,٢٢	٠,٣٠
داخل المجموعات	٢٠٩,٨	٤٥٨	٠,٤٥		
الكلي	٢١١,٤	٤٦١			

تابع الجدول رقم (١١).

نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حسب مدة الخدمة

الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	متوسط قيمة ف	مجموع المربعات	مصدر
بين المجموعات			٣	٠,٤٧	
داخل المجموعات			٤٥٨	٠,٢٤	
الكلي			١١٤,٢	٤٦١	
					$p \leq 0.05$

أما فيما يتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي لمعوقات مهارة الاستماع الفعال تعزيز مدة الخدمة للمرؤوسين فيتبين من الجدول رقم (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة ف (٢,٥٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٥). وأظهر اختبار توكي للفرروقات البعدية وجود فروق دالة إحصائية بين فئات متغير مدة الخدمة خمس سنوات فأقل ومدة الخدمة ٦ - ١٠ سنوات حيث يرى أفراد عينة الدراسة من مدة الخدمة خمس سنوات فأقل بأن هنالك معوقات أكبر لمهارة الاستماع الفعال نظراً لأن الوسط الحسابي قد بلغ (٢,٥٨) مقارنة بوسط حسابي ٢,٣٢ لذوي مدة الخدمة ٦ - ١٠ سنوات. وقد يعزى سبب ذلك لأن الأفراد من ذوي الخدمة القليلة هم نوعاً ما من المديرين المستجدين على التنظيم وبالتالي فإن معرفتهم بمعوقات وصعوبات عملية الاستماع قليلة في أثناء تحدثهم مع المدير.

الجدول رقم (١٢). نتائج تحليل التباين الأحادي لمعوقات الاستماع الفعال حسب مدة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,٠٥	*٢,٥٦	١,٥٢	٣	٤,٥٦	بين المجموعات
					داخل المجموعات
	٠,٥٩	٤٥٨	٤٧٢,٧		
				٢٧٧,٢	الكتلي
					$p \leq 0.05$ ♦

الجدول رقم (١٣). نتائج تحليل التباين الأحادي لبعاد مهارة الاستماع الفعال حسب المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,١٦٧	١,٧٩	٠,٦٤	٣	١,٩٤	بين المجموعات
					داخل المجموعات
	٠,٣٨	٤٥٨	١٧٤,٩		
				١٧٦,٨	الكتلي

تابع الجدول رقم (١٣).

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية حسب المستوى

التعليمي

مصدر الفروق	مجموع المربعات الحرية	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠٧	٣	٠,٣٥	١,١٩	٠,٣١
داخل المجموعات	١٣٧,٨	٤٥٨	٠,٣٠		
الكلي	١٣٨,٩	٤٦١			

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال حسب المستوى لتعليمي

مصدر الفروق	مجموع المربعات الحرية	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣,٧٠	٣	١,٢٣	٢,٢٩	٠,٠٧٨
داخل المجموعات	٢٤٧,٠	٤٥٨	٠,٥٣		
الكلي	٢٥٠,٧	٤٦١			

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال الاهتمام والانتباه حسب المستوى التعليمي

مصدر الفروق	مجموع المربعات الحرية	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٢٣	٣	٠,٧٤	١,٦٢	٠,١٨٢
داخل المجموعات	٢٠٩,٢	٤٥٨	٠,٤٥		
الكلي	٢١١,٤	٤٦١			

تابع الجدول رقم (١٣).

نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حسب المستوى لتعليمي						
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق	
٠,١٨٤	١,٦٢	٠,٤٠	٣	١,٢٠	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	
	٠,٢٤	٤٥٨		١١٣,٠		
					الكلي	
		٤٦١		١١٤,٢		

 $p \leq 0.05$ ♦♦

أما فيما يتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد مهارة الاستماع الفعال تعزى للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فيتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد مهارة الاستماع الفعال منفردة أو مجتمعة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Pearce & Others, 2003) حيث تبين وجود فروقات دالة إحصائياً في مهارة الاستماع لأفراد عينة الدراسة تبعاً لتغير المستوى التعليمي [٣٤]. كما يظهر جدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لمعوقات مهارة الاستماع الفعال تعزى للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (٤). نتائج تحليل التباين الأحادي لعوائق الاستماع الفعال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	الفرروق	المربعات	الحرية	درجة متوسط قيمة ف	مجموع	مصدر
الكلية	٢٧٧,٢	٤٦١	٣	٠,١٩	٠,٣١	٠,٨١
المجموعات	٢٧٦,٦	٤٥٨	٤٠	٠,٦٠		داخلي
المجموعات						
	٢٧٧,٢					بين المجموعات

وبالنسبة لأثر متغير المسمى الوظيفي نحو تقييم المرؤوسين لدى امتلاك مديرיהם لمجال تعظيم المعلومات كأحد أبعاد مهارة الاستماع الفعال بين الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٦٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٤٨). وللتعرف بين أي المسميات الوظيفية للمرؤوسين كانت الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار توكي الذي أظهر وجود فروق إحصائية بين المسميات الوظيفية رئيس شعبة وكل من مسمى رئيس قسم وسمى وظيفي موظف ولصالح المسميين الآخرين حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٣,٤٦) و (٣,٣٨) مقارنة بوسط حسابي (٣,١٠) للمسمى الوظيفي رئيس شعبة.

كذلك يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال تعزيز لتغيير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة . اذ يُظهر الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (٣,٤٧) وبمستوى دلالة (٠,١٦) وللكشف عن مصدر هذه الفروقات أظهر اختبار توكي للفروقات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الوظيفية رئيس قسم وسمى وظيفي موظف نحو مدى

توفر البيئة المناسبة للاستماع الفعال لصالح المسمى الوظيفي موظف نظراً لكبر قيمة الوسط الحسابي (٣,٢٥) مقارنة بوسط حسابي (٣,٠٨) للمسمى الوظيفي رئيس قسم.

الجدول رقم (١٥). نتائج تحليل التباين الأحادي لابعاد مهارة الاستماع الفعال حسب المسمى الوظيفي.

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال تعظيم المعلومات حسب المسمى الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
بين المجموعات	٣,٠٢	٣	٢,٦٦	١,٠١	٠,٠٤٨	٠٠٤٨
داخل المجموعات	١٧٣,٨	٤٥٨	٠٣٨			
الكلي	١٧٦,٨	٤٦١				

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال استخدام التعابير اللفظية الحركات الجسمية حسب المسمى الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
بين المجموعات	٠,١٠	٣	١,٣٩	٠,٤٦	٠,٩٨	
داخل المجموعات	١٣٨,٨	٤٥٨	٠,٣٠			
الكلي	١٣٨,٩	٤٦١				

تابع الجدول رقم (١٥).

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال حسب المسمى الوظيفي

المجموعات	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع	مصدر
المجموعات	بين المجموعات	٣	١,٨٥	٣٤٧	٠,٠١٦	
المجموعات	داخل المجموعات	٤٥٨	٠,٥٣		٢٤٥,١	
الكلي		٤٦١	٢٥٠,٧			٠,٠١٦

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال الاهتمام والانتباه حسب المسمى الوظيفي

المجموعات	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع	مصدر
المجموعات	بين المجموعات	٤,١	١,٣٧	٣٠٣	٠,٠٢٩	
المجموعات	داخل المجموعات	٤٥٨	٠,٤٥		٢٠٧,٣	
الكلي		٤٦١	٢١١,٤			٠,٠٢٩

نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حسب المسمى الوظيفي

المجموعات	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع	مصدر
المجموعات	بين المجموعات	٢,٢٩	٠,٧٦	٣١٣	٠,٠٢٥	
المجموعات	داخل المجموعات	١١١,٩	٠,٢٤		٤٥٨	
الكلي		٤٦١	١١٤,٢			٠,٠٢٥

p≤0.05 ♦

ومن الجدول رقم (١٥) كذلك يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة نحو مجال الاهتمام والانتباه كأحد مجالات مهارة الاستماع الفعال. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٠٣) وبمستوى دلالة (٠,٢٩)، دالة عند ($p \leq 0.05$) وأظهر اختبار توكي للفرق ذات دلالة بين المسميات الوظيفية رئيس قسم ورئيس شعبة لصالح رئيس قسم حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٥٣) مقارنة بوسط حسابي (٣,١٣) لنذوي المسمى الوظيفي رئيس شعبة نحو هذا المجال.

ويبيّن الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المرؤوسين لتقييم امتلاك مديرיהם لأبعاد مهارة الاستماع الفعال مجتمعة حسب المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٣,١٤) وبمستوى دلالة (٠,٢٥). وللكشف عن مصدر هذه الفروقات استخدم الباحثان اختبار توكي للفرق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي رئيس قسم ورئيس شعبة من جانب ورئيس قسم موظف من جانب آخر ولصالح المسمى الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ الوسط الحسابي لمسمى رئيس قسم (٣,٤٨) مقارنة بوسط حسابي (٣,١٧) للمسمى الوظيفي رئيس شعبة و (٣,٣٣) لنذوي المسمى الوظيفي موظف. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Pearce & Others (2003) حيث تبيّن وجود فروقات دالة إحصائيًا في مهارة الاستماع لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي [٣٤].

ويظهر الجدول رقم (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو معوقات مهارة الاستماع الفعال تعزي لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٣,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠١٣). وللتعرف بين أي المسميات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة كانت الفرق ولصالح أي منها تم استخدام اختبار توكي الذي بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الوظيفية رئيس قسم ورئيس شعبة من جانب ورئيس

شعبة وموظف من جانب آخر ولصالح ذوي المسمى الوظيفي رئيس شعبة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٨٨) مقارنة بوسط حسابي لكل من المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف (٢,٤٠) و (٢,٤٣) على التوالي. ما يعني ان رؤساء الشعب من أفراد عينة الدراسة يرون بوجود معوقات أكبر للاستماع الفعال مقارنة بالسميات الوظيفية الأخرى.

الجدول رقم (١٦). نتائج تحليل التباين الأحادي لمعوقات الاستماع الفعال حسب المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	مصدر الفروق	مجموع	درجة	متوسط	قيمة ف
		الربعات	الحرية	الربعات	
بين المجموعات	٠,٠١٣	٦,٤٤	٣	٢,١٥	❖ ٣,٦٣
داخل المجموعات		٢٧٠,٨	٤٥٨	٠,٥٩	
الكلي		٢٧٧,٢	٤٦١		
					❖ $p \leq 0.05$

وأما فيما يتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي لمجال تعظيم المعلومات كأحد مجالات مهارة الاستماع الأربع المبحوثة حسب المحافظة فإن الجدول رقم (١٧) بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو هذا المجال تعزى للمحافظة. ووجدت قيمة ف المحسوبة (٤,٠٣) وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٨) وكشف اختبار توكي بوجود فروق ذات دلالة نحو هذا المجال بين أفراد عينة الدراسة من محافظة عجلون وأفراد عينة الدراسة من محافظتي جرش والمفرق ولصالح محافظة عجلون حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٨) مقارنة بوسط حسابي (٣,٢٤) و (٣,٢٩) لأفراد عينة الدراسة من محافظتي جرش والمفرق على التوالي.

الجدول رقم (١٧). نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد مهارة الاستماع الفعال حسب المحافظة.

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال تعظيم حجم المعلومات حسب المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,٠٠٨	❖ ٤,٠٣	١,٥١	٣	٤,٥٥	بين المجموعات
		٠,٣٧	٤٥٨	١٧٢,٢	داخل المجموعات
		٤٦١		١٧٦,٨	الكتلي

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال استخدام التعبيرات اللفظية الحركات الجسمية حسب المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,٣٢	١,١٦	٠,٣٤	٣	١,٠٤	بين المجموعات
		٠,٣٠	٤٥٨	١٣٧,٨	داخل المجموعات
		٤٦١		١٣٨,٩	الكتلي

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال حسب المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,٠٠٥	❖ ٤,٢٦	٢,٢٧	٣	٦,٨١	بين المجموعات
		٠,٥٣	٤٥٨	٢٤٣,٩	داخل المجموعات
		٤٦١		٢٥٠,٧	الكتلي

نتائج تحليل التباين الأحادي بمحال الاهتمام والانتباه حسب المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,١٨	١,٥٩	٠,٧٣	٣	٢,١٨	بين المجموعات
		٠,٤٥	٤٥٨	٢٠٩,٣	داخل المجموعات
		٤٦١		٢١١,٤	الكتلي

تابع الجدول رقم (١٧).

نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستماع الفعال مجتمعة حسب المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,٢٠	١,٥٤	٠,٣٨	٣	١,١٤	بين المجموعات
		٠,٢٤	٤٥٨	١١٣,١	داخل المجموعات
		٤٦١		١١٤,٢	الكلي

 $p \leq 0.05$ ♦

وبيّنت نتائج تحليل التباين الأحادي كما يظهر الجدول جدول رقم (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المرؤوسين نحو مدى توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال من قبل رؤسائهم حيث بلغت قيمة F ٤,٢٦ وي مستوى دلالة (٠,٠٠٥). وللكشف عن مصدر هذه الفروقات بين المحافظات فقد أظهر اختبار توكي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من محافظة إربد ومحافظة عجلون ولصالح الأولى نظراً لكبر قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤٠) مقارنة بوسط حسابي (٣,١٠) لأفراد عينة الدراسة من محافظة عجلون.

ويظهر الجدول رقم (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو معوقات مهارة الاستماع الفعال تعزى لمتغير المسئي المحافظة.

الجدول رقم (١٨). نتائج تحليل التباين الأحادي لمعوقات الاستماع الفعال حسب المحافظة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
٠,١٩	١,٥٦	٠,٩٤	٣	٢,٨٢	بين المجموعات
		٠,٥٩	٤٥٨	٢٧٤,٤	داخل المجموعات
		٤٦١		٢٧٧,٢	الكلي

ويبين الجدول (١٩) نتائج تقييم المؤرّوسين لمديريهم لأبعاد مهارة الاستماع الفعال حسب الحالة الاجتماعية (أعزب ، متزوج) لأفراد عينة الدراسة. ويظهر الجدول وجود فروقات دالة إحصائيًا بالنسبة لمحالى توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال والاهتمام والانتباه تعزى للحالة الاجتماعية للمبحوثين. حيث كانت الفروق في المجالين لصالح غير المتزوجين حيث بلغ الوسط الحسابي لغير المتزوجين بالنسبة لمحال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال ومحال الاهتمام والانتباه (٣,٤) و (٣,٥) على التوالي وبالنسبة للمتزوجين (٣,٢) و (٣,٣) أيضا على التوالي. ولم يتبيّن من نتائج التحليل أي فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الأخرى والمعوقات كما يظهر الجدول.

الجدول رقم (١٩). نتائج تحليل تقييم المؤرّosisن لمديريهم لأبعاد الاستماع الفعال حسب الحالة الاجتماعية.

المجال	الحالات الاجتماعية	المتوسط			القيم المعياري	مستوى الدلالة	الدلالات
		أعزب	متزوج	أعزب	متزوج		
تعظيم المعلومات		١٠٧	٣٥٥	٣,٣	٣,٤	٠,٦٢	-
استخدام التعابير		١٠٧	٣٥٥	٣,٤	٣,٤	٠,٥٢	٠,٥٥
اللفظية							٠,١٦
الحركات الجسمية		١٠٧	٣٥٥	٣,٤	٣,٤	٠,٥٠	٠,١٦
توفير البيئة المناسبة		١٠٧	٣٥٥	٣,٢	٣,٤	٠,٧٣	٠,٧٣
						٠,٢٢	٠,٢٥

تابع الجدول رقم (١٩).)

الدالة ت	النحواف المعياري الحسابي	المتوسط الحالات الاجتماعية الحال المجال	الاهتمام والانتباه			
			أعزب	متزوج	أعزب متزوج	مترجع
٠,٠٤	٠٢,٠	٠,٦٦	٠,٧١	٣,٣	٣,٥	٣٥٥
٠,٣٣	٠,٩٦	٠,٤٩	٠,٥١	٣,٣	٣,٤	٣٥٥
٠,٠٨	-	٠,٧٩	٠,٧٠	٢,٥	٢,٣	٣٥٥
		١,٧				

p≤0.05 ♦

تحليل سؤال الدراسة

وللإجابة عن سؤال الدراسة الذي ركز على كيف يمكن تفعيل عملية الاستماع الفعال في الأجهزة الحكومية في محافظات إقليم الشمال كما يراها أفراد عينة الدراسة فقد استخدم الباحثان التكرارات والتسلب المثلوية. ونظراً لأن هذا السؤال كان مفتوحاً بحيث ترك الحرية لأفراد عينة الدراسة لطرح ما لديهم من أفكار وأراء مختلفة لتحسين عملية الاستماع الفعال فقد قام الباحثان باستخدام تحليل محتوى لـإجابات المبحوثين وتجمیع الأفكار المشتركة ضمن مجال أو جانب واحد. والجدول رقم (٢٠) يبيّن أهم المقترنات التي قام المبحوثون بتقدیمها لتفعيل مهارة الاستماع.

المجدول رقم (٢٠). أهم المقترنات لتفعيل مهارة الاستماع من وجهة نظر المرؤوسين.

السؤال	النسبة من أجابوا على	النكرار	المقترح	الرقم
زيادة تحسين الثقة بين المدير والرؤوسين	٤٠		١	
الاشتراك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بالاتصال والاستماع الفعال	٣٩		٢	
تعزيز الديمقراطية والحوار بين المدير والرؤوسين	٣٣		٣	
اختيار المديرين من ذوي الكفاءة والقدرة على التعامل مع المرؤوسين لتحقيق أهداف الدائرة	٢٤		٤	
توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال	٢٠		٥	
عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الإدارة والرؤوسين لبحث أمور الدائرة	١٩		٦	
المجموع	١٧٥			٪ ١٠٠

ويبين الجدول بأن أهم العوامل الواجبة لتحسين عملية الاستماع كما يراها أفراد عينة الدراسة هو إيجاد الثقة بين المدير والرؤوسين. إذ إن الثقة تزيد من حرية التكلم بين الطرفين بكل شفافية ووضوح ودون وجود حواجز نفسية ما تؤدي إلى عدم إيصال الرسالة أو الفكرة محور الحديث بالشكل الفعال والذي يتربّط عليه اتخاذ قرارات صائبة. فقد ركز ٢٢,٨٪ من المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال بضرورة إيجاد الثقة المتبادلة بين المدير والرؤوسين. وحصل مقترن الاشتراك في الدورات التدريبية المتخصصة على نسبة ٪ ٢٢,٣.

من المقترنات بهدف تفعيل عملية الاستماع الفعال. إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن هنالك دوراً حاسماً وواضحاً للدورات التدريبية في إكساب الموظفين المهارات والكفاءات اللازمة لكيفية تحسين مهارة الاستماع الفعال.

أما مقترن تعزيز الديمقراطية والخوار فقد حصل على نسبة ١٨,٩٪ من أجابوا عن هذا السؤال وتعتبر الثقة من أهم متطلبات تحقيق هذا الجانب. لذا يرى الباحثان أن توفير الثقة بين المدير والمرؤوسين متطلب سابق لعملية الديمقراطية والخوار لتحقيق أهداف المنظمة. وركزت ١٣,٧٪ من المقترنات لتفعيل مهارة الاستماع الفعال على الدور الرئيس الذي يؤديه المدير في تحقيق الاستماع الفعال. فقد أكد أفراد عينة الدراسة عن ضرورة اختيار المدير المناسب والكافئ والمؤهل والقادر على التعامل مع المرؤوسين بمختلف شخصياتهم لتحقيق أهداف الدائرة. أما بعد توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال فقد تبين بأن ١١,٤٪ من المقترنات تؤكد على ذلك ب بحيث يقوم المدير بتوفير كافة وسائل الاتصال اللازمة والبعد عن المقاطعة في أثناء الحديث مع المرؤوسين سواء كان السبب الهاتف أو أفراد من داخل التنظيم أو خارجه في أثناء تواجدهم في مكتب المدير وحصل مقترن عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية بين المدير والمرؤوسين للتشاور والتباحث في شؤون العمل على أقل نسبة ١٠,٩٪ من المقترنات.

ملخص نتائج الدراسة

-١ أظهرت النتائج أن المديرين في الأجهزة الحكومية في إقليم الشمال توفر لديهم مهارة الاستماع الفعال بدرجة متوسطة للأبعاد مجتمعة (تعظيم المعلومات، واستخدام التعابير اللفظية الحركات الجسمية، وتوفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال،

والاهتمام والانتباه) ولكل بُعد على حده من وجهة نظر المرؤوسين وبوسط حسابي كلي (٣٣٤) والخراف معياري (٤٠).

-٢- كان الترتيب التنازلي لأبعاد مهارة الاستماع الفعال كما يلي : استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسمية ثم مجال تعظيم المعلومات ، ثم مجال الانتباه والاهتمام، وكان آخرها لمجال توفير البيئة المناسبة للاستماع.

-٣- توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات مهارة الاستماع الفعال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت تتعلق بقلة الفرص التدريبية واختيار الرئيس جزئيات وقيم لا تنسجم مع المرؤوس بالإضافة إلى ضعف الثقة بين المدير والمرؤوسين. وكان مستوى المعوقات لمهارة الاستماع الفعال بشكل عام من وجهة نظر المرؤوسين بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤٥,٢).

-٤- اظهرت نتائج تحليل الدراسة أن أهم العوامل الواجبة لتحسين عملية الاستماع الفعال هو إيجاد الثقة بين المدير والمرؤوسين ثم تلاه مقترن الاشتراك في الدورات التدريبية المتخصصة بينما حصل مقترن عقد اللقاءات والمجتمعات الدورية بين المدير والمرؤوسين للتشاور والتباحث في شؤون العمل على أقل المقترنات لتفعيل عملية الاستماع الفعال.

-٥- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى امتلاك مهارة الاستماع الفعال لمديريهم في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال تعزي لمتغير الجنس لمجال تعظيم المعلومات ولصالح الذكور ولم يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى ومعوقات مهارة الاستماع الفعال.

-٦- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المرؤوسين المبحوثين نحو مدى امتلاك مديرיהם لمهارة تعظيم المعلومات تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق الإحصائية بين الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل والفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة لصالح الفئة الأخيرة. أما بالنسبة لأثر متغير العمر لمعوقات مهارة الاستماع الفعال فتبين وجود فروقات الفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة والفئة العمرية ٤١-٥٠ سنة لصالح الأخيرة.

-٧- وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مجال تعظيم المعلومات تعزى لمدة الخدمة وكانت الفروق الإحصائية بين فئات مدة الخدمة ٥ سنوات فأقل و ١١-١٥ سنة لصالح الأخيرة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بالنسبة لمجال توفير البيئة المناسبة لمهارة الاستماع الفعال بين الأفراد من ذوي مدة الخدمة ٥ سنوات فأقل ومدة الخدمة ٦-١٠ سنوات لصالح الأخيرة. وأظهرت النتائج بأن أفراد عينة الدراسة من مدة الخدمة ٥ سنوات فأقل يرون بأن هنالك معوقات أكبر لمهارة الاستماع الفعال مقارنة مع الفئات الأخرى.

-٨- لم تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأبعاد مهارة الاستماع الفعال منفردة أو مجتمعة والمعوقات تعزى للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

-٩- وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لأثر متغير المسمى الوظيفي نحو تقسيم المرؤوسين لدى امتلاك مديرיהם لمجال تعظيم المعلومات بين المسميات الوظيفية رئيس شعبة وكل من مسمى رئيس قسم ومسمى وظيفي موظف ولصالح المسميين الوظيفيين الآخرين. كما يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الوظيفية رئيس قسم ومسمى وظيفي موظف نحو مدى توفر البيئة

المناسبة للاستماع الفعال لصالح المسمى الوظيفي موظف. كما يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة نحو مجال الاهتمام والانتباه بين المسميات الوظيفية رئيس قسم ورئيس شعبة ولصالح رئيس قسم. وبينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مهارة الاستماع الأربع المبحوثة مجتمعة بين أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي رئيس قسم ورئيس شعبة من جانب ورئيس قسم وموظفو من جانب آخر لصالح المسمى الوظيفي رئيس قسم في الحالتين. كما تبيّن بأن رؤساء الشعب من أفراد عينة الدراسة يرون وجود معوقات أقل للاستماع الفعال مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى.

- ١٠ - وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة من محافظة عجلون يرون بأن مدربיהם يتلّكون مهارة تعليم المعلومات أكبر من أفراد عينة الدراسة من محافظتي جرش والمفرق. كما يرى أفراد عينة الدراسة في محافظة إربد بأن مدربיהם يعملون على توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال بدرجة أكبر من نظرائهم في محافظة عجلون.

- ١١ - وأظهرت النتائج وجود فروقات دالة إحصائياً بالنسبة لـ المجال توفير البيئة المناسبة للاستماع الفعال و مجال الاهتمام والانتباه تعزى للحالة الاجتماعية للمبحوثين حيث كانت الفروق في المجالين لصالح غير المتزوجين.

التوصيات

بناء على التحليل السابق يوصي الباحثان بما يلي:

- ١ - العمل على تفعيل أبعاد مهارات الاستماع الفعال الأربع المبحوثة حيث تبيّن توفرها بدرجات متوضّطة ما يتطلّب من الإداره العمل على تكثيف الجهد وتوفير المتطلبات الأساسية للحصول على أكبر قدر ونوع ممكّن من المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتحقيق أهداف التنظيم.

- ٢ قيام الإدارة بتوفير البيئة المناسبة للاستماع وخلق جو من الثقة والودة والابتعاد عن وضع الشخص في مواقف محرجة فيثناء التحدث مع المدير في شؤون العمل.
- ٣ العمل على توفير الفرص التدريبية ذات العلاقة بالاتصالات الإدارية بشكل عام وموضوع الاستماع الفعال بشكل خاص نظراً لإجابة أفراد عينه الدراسة بأهم معوق لتفعيل هذه المهارة هو قلة البرامج والدورات التدريبية التي تنسبهم إليها منظماتهم.
- ٤ ضرورة إيجاد بيئة ومناخ تنظيمي مفعم بالثقة بين المدير ومرؤوسيه مما يجعل مهارة الاستماع أكثر فعالية ولسهولة انتساب المعلومات بين المرسل والمستقبل.
- ٥ تعزيز الديمقراطية وحرية الرأي وال الحوار بكل شفافية وواضح دون وجود حواجز تعمل على تشويه الرسالة بين المدير والمرؤوس. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من توفير البيئة التي تمتاز بالثقة المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين.
- ٦ كما يرى الباحثان ضرورة دراسة وجهة نظر المديرين وتحليلها لاكتساب هذه المهارة حيث من المؤكد أن وجود خلاف أو صراع مع الإدارة سيؤدي إلى إيجاد نظره سلبية ونتائج غير مرضية لما تقوم به الإدارة من وجهة نظر مرؤوسيها ما يعكس على التقييم السليبي لمهارة الاستماع الفعال.
- ٧ العمل على إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتعلق بمهارة الاستماع الفعال من خلال توسيع عينة الدراسة بحيث تشمل أفراداً من أقاليم ومحافظات أخرى بغية العمل على تصميم النتائج وإجراء المقارنات والوصول إلى الشمولية في اتخاذ القرارات بناء على النتائج المتربعة على ذلك.

المراجع

[١] الخازندار، جمال الدين. "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات الإدارية." الإداري - عمان.

السنة ٦١ . العدد ٦١ (يونيو ١٩٩٥) ، ١٦٩ - ٢٠٥ .

Cooper, Anne. "Listen to the People," *Nursing Management*, Vol. 12, No2, (May 2005), 12-13.

[٢]

Stivers, Camilla."The Listening Bureaucrat: Responsiveness in Public Administration," *Public Administrative Review*, Vol. 54, No. 4, (1994, July-August), 364-69.

[٣]

Nichols, Ralph, and Stevens, Leonard. *Are You Listening*, New York: McGraw-Hill Book Company Inc., (1957).

[٤]

Castleberry, S., Shepherd, C, and Ridnour, R. "Effective Interpersonal Listening in the Personal Selling Environment: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, No. 1. (1999).

[٥]

Cherrington, David *Organization Behavior*, Allyn and Bacon Publisher,Massachusetts, (1989).

[٦]

Brownwell, J., *Building Active Listening Skills*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986 Boyd, Stephen. Using Active Listening, *Nursing Management*, Vol. 29, No 7, 1998.

[٧]

المعروف، صبحي، والحاديسي، زينات. أثر برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الإرشادية في

[٨]

المقابلة، مجلة مركز البحوث التربوية، عدد ٢٤ ، (يوليو ٢٠٠٣) ، ١٣٩ - ١٦٠ .

[٩]

Jay, Joelle, *One Communication Well: Use Five Strategies to Enhance Managerial communication Skills*, HR Magazine, (January 2005)

[١٠]

Digaetani, John. "The Business of Listening," *Business Horizons*, (October 1980), 40-46

[١١]

Leigh, Andrew, *Ways to Manage Better*, Institute of Personnel Managmnet,United-King- dom, 1984.

[١٢]

Mehrabin, A. "Communication without words," *Psychology Today*, Vol. 1, (1968), 53-55[13]

[١٣]

الصرابية، محمد، و محمد عايش. الاتصال التنظيمي: إطار نظري، مجلة أبحاث اليرموك ١١ . (١٩٩٥) ، ١٢٥ - ١٠٥ .

[١٤]

القريوتى، محمد. *مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف*. دار وائل للنشر والتوزيع : عمان / رام الله. الطبعة الثانية. ٢٠٠٤ .

[١٥]

Crocker, J."Communication Instruction: Based on Employer Perception of the Importance of Selected Communication Skills for Employees in the Job," *Speech Communication Association Meeting*. (1978).

[١٦]

Tluegli, Jon, and Tschirgi, Harvey. "Communication Skills at the Entry Level," *Journal of Business Communication*, (1974), 24-30.

[١٧]

خليل، محمد حسين. ((أساليب تدريب القائد الأمني لتنمية مهارة الاستماع)), *المجلة العربية للتدريب*. مجلد ٤ . عدد ٧ ، ١٩٩٠ ، ٦٥ - ٨٣ .

[١٨]

Ruyter, Kode, and Wetzels, Martin.." The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-To-Voice Service Encounters," *Journal of serviceResearch*, Vol. 2. (2000).

[١٩]

Lyman, K. *Effective Listening: Key to your Success*, New York: Random House, 1983

[٢٠]

العديلي، ناصر. إدارة السلوك التنظيمي. الرياض ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٣ .

- [٢١] Boone, Louis, and Kurtz, Davis. *Contemporary Business Communication*, Prentice-Hall Inc., New Jersey. (1994).
- [٢٢] الحسن، رحبي. ((الاتصالات غير اللغوية وأهميتها في الإدارة)), مجلة الإدارة العامة. العدد ٦١ (فبراير ١٩٨٩).
- [٢٣] أبو الغنم، خالد. ((أثر الرسائل غير اللغوية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيابان: دراسة ميدانية)), مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ١٧ ، عدد ٧ ، (٢٠٠٢) . ٢٢٣ - ٢٦١.
- [٢٤] إدريس، ثابت، والمرسى، جمال. *السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- [٢٥] Argyle, M. 1987. Functions of Nonverbal Communication. *emiotica*, 67, 135-40
- [٢٦] Walter, John. "You Are What You Communicate," *Personnel Journal*, Vol. 64, No. 10. (1985).
- [٢٧] اللوزي، موسى. ((الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية)), أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ١٥ ، عدد ٤ ، (١٩٩٩) ، ١١٣ - ١٣٤.
- [٢٨] Alder, M. *How to Speak, How to Listen*, New York: Macmillan, 1983.
- [٢٩] Ciserani, Gianni, "Learning to Listen to New Idea, Brand Strategy," (November-2005 , 18-19.
- [٣٠] Brannick, Teresa, and Others."Service management practice-performance model: A focus on training and listening practices. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No.8 .(2002)
- [٣١] Meisinger, Susan "To Keep Employees, Talk And Listen To Them," HR Magazine, (August 2006), 10.
- [٣٢] Training Magazine,Communication Training Offered by Large Organizations. 1991
- [٣٣] Pearce, C. Johnson, Iris, and Barker, "Randolph Assessment of the listening styles Inventory," *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 17, No. 1, (2003).
- [٣٤] Garver, Michael. "Listening to Customers," *Mid-American Journal of Business*, Vol. 16, No. 2. (2001)

The Attitudes of Subordinates Toward the Capacity of Public Sector Managers of Active Listening Skill in Jordan

Raed I. Ababna and Ahmed Abdulhalim*

Assistant Professor, Chairman of the Dept. of Public Administration, Al-Yarmouk University, Irbid, Jordan

** Professor, College of Economy and Administrative Sciences, Al-Yarmouk University, Irbid, Jordan*

(Received on 10-9-1426H; accepted for publication on 29-10-1427H)

Abstract Active listening is considered as a crucial element of the effective managerial communication process. Therefore, the current study examines the Active Listening Skill (maximizing information, using body language and verbal expressions, appropriate listening environment, and attention and concentration) of the Jordanian public sector managers as perceived by their subordinates in the Northern Governorates.

A random sample of 600 subordinates with the job title manager assistant, chairman of department, chairman of unit, and an employee have been selected to fill out the designed questionnaire. A (462) questionnaires recovered and qualified to conduct the statistical analysis.

The study finds that managers of the Jordanian public sector have the four dimensions of the active listening skill either as aggregated or for each dimension separately at a moderate level. The order of the four dimensions is: using body language and verbal expressions, maximizing information, attention and concentration, and finally the appropriate listening environment. The main obstacles of the active listening skill as perceived by subordinates are: lack of training courses, selectivity of managers' behaviors and values when talking with employees, and lack of trust.

The analysis shows statistical differences among the attitudes of the subordinates about the evaluation of active listening skill of managers due to the demographic variables of subordinates: gender, period of service, job title, governorate, and social status. Finally, the study recommends several approaches to activate the listening skill mainly by providing an appropriate listening environment, trustful organization climate, and offering related training courses.