الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي
مقاربة تحليلية في ضوء نظرية الاتصال

أ. مختار بروال*
جامعة أم البواقي– الجزائر

استلم بتاريخ: 13-06-2015 تمت مراجعته بتاريخ: 20-08-2015 قبل للنشر بتاريخ: 01-09-2015

الملخص:

يندرج هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية الاستكشافية القائمة على وصف الظاهرة، وإبراز عناصرها، ولفت النظر إلى أبعادها. وتتلخص إشكاليته في البحث عن الإجابة على سؤال رئيس مفاده: هل استوفت الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى (المرسل–الرسالة–المتلقي)؟ وتم معالجة هذه الإشكالية وفقا للإجراءات والخطوات التي يستدعيها ويفترضها المنهج الوصفي من خلال دراسة ميدانية تمت على مرحلتين: مرحلة استطلاعية، وأخرى أساسية أين تم تطبيق الدراسة الأساسية –في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية– على عينة قوامها 81 فردا، بعد أن أنجز الباحث استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" كأداة مناسبة لجمع بيانات موضوع الدراسة. ومن خلال المعالجة الإحصائية التي استعمل فيها الباحث البرنامج الإحصائيSPSS تم تحليل بيانات هذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة وفقا لتساؤلاتها إلى جملة من النتائج، أهمها ما أظهرته نتائج السؤال الرئيس باستيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بدرجة متوسطة.

Communicative Competence in School Administration in the light of Secondary School Teachers' Views
An analytical approach in light of communication theory

Mokhtar BEROUEL
Oum El-Bouaghi University-Algeria

Abstract

This research can be included within the exploratory descriptive studies based on the description of the phenomenon, and to highlight its elements, and draw attention to its dimensions. The main problem of this research is to answer the main question: Is the school administration met the conditions of communicative competence at the level of (sender- the message -receiver)? .

The problem was dealt with in accordance with the procedures and steps that are required and assumed by the descriptive approach through a field study comprised two stages: exploratory stage and a basic stage, where the basic study was applied - in the light of the study results - on a sample of 81 individuals. After having accomplished "the evaluation of communicative competence in school management form" by the researcher as a suitable tool for data collection. Through statistical treatment in which the researcher used SPSS statistical program for the analysis of the data study which concluded, according to its questions to a number of the results, the most important of them what is proved by the results of the main question by the fulfillment of the school administration to the terms of communicative competence moderately.

* **E. Mail :** mokhtarb04@gmail.com

مقدمة:

يعد الاتصال من أهم وظائف الإداري الضرورية، به يستطيع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والإشراف والتوجيه والمتابعة،...، وفي غيابه يصعب القول بان هناك مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراضها وأهدافها.

والإدارة الحديثة الفعالة لأي مؤسسة أو جماعة إنما تقوم على نظام قوي للاتصال، كما أشار إلى ذلك (دانس مورفي) حيث يرى أن الاتصالات هي أساس كل تنظيم ناجح، والرئيس الناجح حسب وجهة نظره هو الذي يعرف كيف يتصل بموظفيه اتصالا سليما، ويدعم ذلك ما أثبتته العديد من الدراسات حول تأثير الاتصالات على أداء العاملين، إذ لوحظ أن النمط المستخدم في الاتصالات من قبل الإدارة يعد أول مبادئ الانتاجية الفعالة. (بوحنية، 2000، 3)

وفي الادارة المدرسية تلعب الاتصالات دورا حاسما وبارزا، وتأخذ طابعا متميزا، لا سيما وأن العملية التعليمية التربوية في جوهرها هي عملية اتصالات، كما أن جميع الجهود والأنشطة المدرسية إنما تتم من خلال التواصل في جميع الاتجاهات، وإلى هذا نبّه Chester Barnard حينما أكد على أهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الإدارية، وأشار إلى أن الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات (محمد، 2008، 85)، حيث تمثل أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ومراميها.

وبناء عليه؛ ارتأينا أن نجعل منه موضوعا للدراسة والبحث، وذلك من زاوية استكشاف ورصد مستوى كفاءة العملية التواصلية في إداراتنا المدرسية باعتبارها المسئولة المباشرة على تنفيذ السياسة التربوية، وتحقيق الأهداف التعليمية. وقد تم دراسة الموضوع بعد هذه التوطئة في ثلاثة أقسام أساسية:

– الأول: والمعنون بـ" التعريف بموضوع البحث ومشكلته" تضمن تحديد مشكلة الدراسة الحالية، فروضها أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المناسب للدراسة، وسرد ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة ثم التعليق عليها.

– الثاني: تحت عنوان بارز "اجراءات الدراسة الميدانية"، واشتمل على دراسة استطلاعية تم فيها تحديد وضبط أداة البحث وحساب خصائصها السيكومترية، كما اشتمل على الدراسة الأساسية التي تم من خلالها تطبيق الأداة على العينة النهائية، وتفريغ البيانات المجمعة، والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

– الثالث: الموسوم بـ:" عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة" والذي تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، وتفسيرها.

وانتهت الدراسة بخاتمة وبالتأكيد على مجموعة من المقترحات والتوصيات ثم الإشارة إلى المراجع الموظفة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يؤدي الاتصال دورا مهما وحيويا في عمل المؤسسات الإدارية، إذ أن فعالية التسيير والإدارة وكفاءتهما في أي جهاز إداري – كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات– تتوقف على كفاءة العملية التواصلية فيه، وعلى مدى سيولة المعلومات وتدفقها بين وحداته الإدارية. ولذلك حظي موضوع الاتصال أو التواصل باهتمام خاص ومتزايد من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع والمهتمين بالسلوك التنظيمي،... إلا أن هذا الاهتمام سيطرت عليه التحليلات النظرية بصورة طغت على أشكال التقويم الإمبريقي (عودة وخيري، 1988، ز)، كما أن درجة هذا الاهتمام تتفاوت فيما بين العلوم المختلفة فعلى الرغم من وجود دراسات ميدانية عديدة تناولت بالدراسة والتحليل موضوع الاتصال بأبعاده المختلفة وبشكل أخص في مجال الإعلام والاتصال، إلا انه توجد قلة واضحة في الدراسات التي تناولته في ميدان المؤسسات التربوية والإدارة المدرسية.

وإذا كان موضوع الاتصال قد نال هذا الاهتمام البالغ في ميادين مختلفة، فلا غنى للمؤسسة التربوية وعلى رأسها الإدارة المدرسية عن هذا الاهتمام، إذ كثيرا ما يواجه فيها المسيّرون الإداريون بصفتهم قادة للفعل التربوي والبيداغوجي مشكلات وصعوبات تتعلق بنظام الاتصال داخل المؤسسة وخارجها بسبب عدة عوامل متشابكة لعل أخطرها تلك المتعلقة بالكفاءة، حيث تطرح خاصة على مستوى عناصر عملية الاتصال (المرسل، الرسالة، والمتلقي). وقد أدرك الباحث مدى أهمية الاتصالات في تسيير وإدارة المؤسسة التربوية، إدارة رشيدة وفعالة، فهي–المؤسسة التربوية– لا يمكن لها أن تحقق أهدافها النبيلة وتؤدي رسالتها التربوية الشريفة في إعداد الأجيال وتأهيلهم معرفيا وتربويا ما لم تعتمد التواصل وسيلة أساسية في التفاعل والتعامل مع جميع الأطراف التي تشاركها هذه الرسالة وهذا الذي يفرض علينا ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى استكشاف واقع الاتصال في الإدارات المدرسية الجزائرية، لا سيما أن هذا الموضوع لم يحض بالدراسات الكافية في بلادنا.

وفي هذا الإطار يأتي هذا البحث كمحاولة لدعم الدراسات السابقة في الاتصال والتواصل بالبحث في شروط وعوامل الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، والوقوف على مدى استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة هذه. وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس، وهو:

– هل استوفت الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى (المرسل–الرسالة–المتلقي)؟

يتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية على النحو التالي:

– إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى المرسل؟

– إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى الرسالة؟

– إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى المتلقي؟

أهمية الدراسة:

تتأكد أهمية البحث من خلال ما يكتسيه الفعل التواصلي من أهمية بالغة في تسيير وإدارة نشاطات الأفراد والجماعات عامة، والمؤسسات خاصة، حتى قيل "يمكن تلخيص المشكلة الأولى التي يواجهها المدير اليوم في كلمة واحدة: الاتصال" (بن حمودة، 2006، 223) وما أثبتته الدراسات من "أن مدير المؤسسة يقضي 95% من وقته في الاتصال"(احمد، 2002، 249)، كما تتجلى أهمية البحث أكثر في كونه:

- يبحث عن السبل التي تحفظ فعالية وكفاءة التواصل في الإدارة المدرسية.
- يبحث من خلال الكفاءة عن عوامل الجودة في الإدارة المدرسية.
- يقف على آراء الأساتذة وكيف ينظرون ويقيمون كفاءة الفعل التواصلي في الإدارة المدرسية.
- رغم تعدد البحوث التي تعالج موضوع الاتصال لكنها تفتقر إلى زاوية البحث عن الكفاءة في الاتصال.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية.
- وضع أداة لقياس كفاءة العملية التواصلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.
- قياس كفاءة العملية التواصلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.
- إمداد المكتبة بمعلومات إضافية في مجال التواصل في الإدارة المدرسية مما قد يمهد لدراسات جديدة تبحث في هذا السياق.

الإطار النظري وتحديد مصطلحات الدراسة:

1- مفهوم الكفاءة التواصلية:

ذكر بعض الباحثين أنه يوجد أكثر من مائة تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه. (حثروبي، 2002، 43) والذي يهمنا في هذا المجال مفهوم الكفاءة التواصلية

- والكفاءة لغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور: "كفأ: كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه وقول حسان بن ثابت: وروح القدس ليس له كفاء، أي جبريل عليه السلام ليس له مثيل، والكفيء: النظير وكذلك الكفء، والمصدر الكفاءة بالفتح والمدّ، والكفء: النظير والمساوي (ابن منظور، 1990، ص139).

وفي الاصطلاح كما ورد في معجم علوم التربية: جملة الإمكانات التي تمكن فردا ما من بلوغ درجة من النجاح في التعلم أو أداء مهام مختلفة.(الغرضاف والفاربيوموحى، 1994، 45)

أوهي قدرة في مجال معين، أو قدرة على إنتاج هذا السلوك أو ذاك، كما تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد

من المخرجات باستخدام اقل تكلفة ممكنة (عتوتة، 2006، 54). وهي معاني تدور كلها حول معنى الاقتدار والبراعة.

وفي مجال الاتصال أو التواصل يعد مفهوم الكفاءة التواصلية من أهم المفاهيم التي طوّرها (هايمس)، الذي يرى أنه لتحقيق كفاءة الاتصال، لا يجب فقط معرفة اللغة أو النسق اللغوي، بل لابد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي.. وتعني الكفاءة التواصلية عنده معرفة الفرد وتمكنه من القواعد اللغوية والقواعد الاجتماعية والثقافية التي تجعل هذا الفرد قادرا على استعمال اللغة وتوظيفها في مواقف تواصلية حقيقية".(حبيبي، 1993، 64)، أي أن الكفاءة التواصلية ترتكز على جملة من القواعد اللغوية والنفسية والاجتماعية والثقافية ...

وعرفها (هيربير روك) كحصيلة لمجموع القدرات التي تسمح لفرد معين، بإنشاء علاقات تواصلية مع الآخرين، والنجاح في هذه العلاقة.(حبيبي، 1993، 113)

ويتضح من هذا أن مصطلح الكفاءة التواصلية يشتمل على مفهومين أساسيين، هما: المناسبة Appropriateness، والفعالية Effectiveness فقد تكون الرسالة مناسبة للموقف، لكنها لم تكن فعالة كما ينبغي، وفي ضوء هذا التعريف يستلزم الأمر الحكم على نتيجة الاتصال، ومدى فعاليته، وليس فقط على عملية الاتصال ذاتها. (طعيمة وكامل، دت)

وتعتبر الكفاءة التواصلية أعم وأشمل من الكفاءة اللغوية، لأن من الكفاءة في التواصل امتلاك الفرد للقدرات اللغوية، خاصة وأن التواصل في أغلب الحالات يتم باللغة.

وفي ضوء هذا خلص (ساندرا سافجنون) إلى أن الكفاءة الاتصالية أو التواصلية مفهوم له **سمات أو خصائص** معينة تجملها فيما يلي: (طعيمة وكامل، دت)

1. إن الكفاءة التواصلية مفهوم متحرك Dynamic وليس ساكناً Static، إنه يعتمد على مدى قدرة الفرد على تبادل المعنى مع فرد آخر أو أكثر. إنها إذن علاقة شخصية بين طرفين Interpersonal أكثر من أن تكون اتصالاً ذاتياً Intrapersonal أي حواراً بين الفرد ونفسه.
2. إن الكفاءة التواصلية تنطبق على كل من اللغة المنطوقة والمكتوبة، وكذلك نظم الرموز المختلفة.
3. إن الكفاءة التواصلية محددة بالسياق. إن الاتصال يأخذ مكانه، أو يمكن أن يحدث في مواقف لاحد لها، إنها تتطلب القدرة على الاختيار المناسب للغة والأسلوب في ضوء مواقف الاتصال والأطراف المشتركة.
4. إن هناك فرقاً بين الكفاءة والأداء. الكفاءة تعني القدرة المفترض وجودها والكامنة وراء الأداء، بينما يعتبر الأداء التوضيح الظاهر أو المكشوف Overt Manifestation لهذه القدرة. إن الكفاءة هي ما تعرف أما الأداء فهو ما تفعل، وهو الشيء الوحيد الذي يمكن ملاحظته، وفي ضوئه تتحدد الكفاءة وتنميتها وتقويمها.
5. إن الكفاءة التواصلية نسبية وليست مطلقة، ومن هنا يمكن التحدث عن درجات للكفاءة الاتصالية وليس عن درجة واحدة، وهل الكفاءة التواصلية كل واحد لا يتجزأ إلى أجزاء، أو أنه مفهوم عام تندرج تحته كفاءات أخرى؟

وفي هذا يميّز (كانال وسوين) Swain&Canale بين أربعة أنواع من الكفاءات الاتصالية هي:

1. الكفاءة النحوية Grammatical Competence، وتشير إلى ما يقصده (تشومسكي) من الكفاية اللغوية أي معرفة نظام اللغة، والقدرة الكافية على استخدامها.
2. الكفاءة اللغوية الاجتماعية Sociolinguistic Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على فهم السياق الاجتماعي الذي يتم من خلاله الاتصال، بما في ذلك العلاقات التي تربط بين الأدوار الاجتماعية المختلفة، والقدرة على تبادل المعلومات، والمشاركة الاجتماعية بين الفرد والآخرين.
3. كفاءة تحليل الخطاب Discourse Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على تحليل أشكال الحديث والتخاطب من خلال فهم بنية الكلام، وإدراك العلاقة بين عناصره وطرق التعبير عن المعنى، وعلاقة هذا بالنص ككل.
4. الكفاءة الاستراتيجية Strategic Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على اختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة للبدء بالحديث أو لختامه، والاحتفاظ بانتباه الآخرين له، وتحويل مسار الحديث وغير ذلك من استراتيجيات مهمة لإتمام عملية الاتصال".

شروط الكفاءة التواصلية:

نقصد بشروط الكفاءة التواصلية مجموع العوامل التي تسهم فيتحقيق أهداف ووظائف الاتصال بفاعلية، وكما خطط لها القائم بالعملية الاتصالية وحددها، إلى درجة أن يفهم المتلقي الرسالة الاتصالية ويستوعب مضمونها ومعناها كما قصده المرسل، وتحدث فيه التأثير المطلوب وتغير من سلوكاته واتجاهاته ومواقفه بما يتماشى مع مقاصد هذه الرسالة. وفي غياب هذه الشروط تتأثر العملية التواصلية سلبا في أي مستوى من مستوياتها، وفي ضوء تحليل عملية التواصل يمكن الوقوف على شروط كفاءة التواصل كالتالي:

– **شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل:** وتشمل ما يجب أن يتحراه المرسل من ضوابط وقواعد أثناء إعداده لرسالته وأثناء اتصاله وتواصله مع جمهوره، وما ينبغي أن يتصف ويتمتع به من قدرات واتجاهات ومهارات تجعله ناجحا وقادرا على إقناع المستقبل والتأثير فيه واستمالته وتحقيق الهدف من اتصاله بكفاءة عالية، ذلك أن الكفاءة التواصلية في أحد جوانبها تتحدد وترتبط ارتباطا وثيقا بماهية القائم بالاتصال وطبيعة قدراته وكفاءاته ومهاراته الاتصالية والتفاعلية.

–**شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة:** وتشمل مجموع الأسس والاعتبارات والمواصفات التي ينبغي أن تتصف بها الرسالة الاتصالية وتراعيها وتقوم عليها حتى تحدث التأثير المطلوب في جمهور المتلقين وتضمن استجابتهم الواعية والفاعلة، فطبيعة الرسالة ومكوناتها، وطريقة تصميمها وصياغتها وحجم ودقة ونوع المعلومات الواردة فيها، ومستوى لغتها ونوعها، كلها عوامل تؤثر في فاعلية وكفاءة هذه الرسالة والعملية التواصلية ككل.

– **شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المستقبل:** ونعني بها مجموع العوامل –الخصائص والمهارات والقدرات– التي ينبغي أن يتصف بها المستقبل، والتي تجعله قادرا على تحليل معاني الرسالة وفك رموزها بكفاءة عالية، وفهم مضمونها وتفسير محتواها كما قصده المرسل.

ونجاح العملية التواصلية كما ترتبط بطبيعة المرسل كمكون مهم في هذه العملية، يرتبط أيضا بنوعية جمهور المستقبلين كمكون ثاني أساسي في الفعل التواصلي وبإطاره المرجعي، فالمستقبل يتلقى الرسالة في صورة رمزية غالبا، ويعمل على فك رموزها ويتفهم معناها في ضوء خبراته السابقة وحاجاته وكلما تشابهت خبراته مع مرسل الرسالة كلما ازدادت كفاءته في تحليل الرسالة وفك رموزها بالشكل الصحيح.

تعتمد كفاءة الفعل التواصلي إلى جانب ذلك على: كيف يستقبل الجمهور ويدرك ويفسر المادة الاتصالية (الرسالة)، وكيف يتصرف الجمهور إزاء مصدر الرسائل، هل يتفاعل معه، أم يقبل هذا المصدر فحسب. (عليان وعبد الدبس، 1999، 28) أن دراسة الجمهور وتحليله تثير العديد من الأسئلة فما الذي يركز عليه التحليل وكيف يمكن الإفادة من هذا التحليل لتعزيز فاعلية العملية الاتصالية وهذا التحليل يتناول على وجه التحديد: علاقة الجمهور بالمرسل، علاقة الجمهور بالرسالة تحيز الجمهور، مشاركة الذات الفردية في الجمهور.

2- الادارة المدرسية:

عرف F.Taylor الإدارة المدرسية في أوائل القرن العشرين بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق". (أبو فروة، 1993، 21) وفي هذه الدراسة نقصد بها جميع الجهود التي يقوم بها مدير الثانويات الموجودة ضمن عينة الدراسة ومن معه من الإداريين والتربويين بغية تحقيق أهداف المجتمع التعليمية والتربوية عن طريق استغلال أمثل للموارد المتاحة واستثمار أفضل للظروف المحيطة بالمدرسة.

3- الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية:

نعني بها إجرائيا الدرجة المحصل عليها في استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" بحيث تكون عالية اذا كانت أكثر من 300.66 ومتوسطة إذا كانت محصورة بين 191.33 و300.66 ومنخفضة إذا كانت أقل من 191.33.

3-1- الكفاءة التواصلية للمدير: تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 01 إلى 38) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات اقل من 80.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض وإذا كان المتوسط الحسابي من 80.66 إلى 139.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 139.33 فانه يشير إلى مستوى كفاءة عالي وتحدد على مستوى أبعاده على النحو الاتي:

أ. **الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية للمدير:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 01 إلى 08) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية. فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 18.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

وإذا كان المتوسط الحسابي من 18.66 إلى 29.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 29.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي.

ب. **الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية للمدير:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 09 إلى 18) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 23.33 فانه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض، ومن23.33 إلى 36.66 يشير إلى مستوى كفاءة متوسط، وإذا كان أكبر من 36.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي.

ج. **الكفاءة التواصلية الفنية والمادية للمدير:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 19 إلى 29) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 25.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض ومن 25.66 إلى 40.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط، وإلى مستوى كفاءة عالي إذا كان أكبر من 40.33.

د. **الكفاءة التواصلية الإنسانية والأخلاقية للمدير:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 30 إلى 38) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من21 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض، ومن 21 إلى33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي.

3-2- الكفاءة التواصلية للرسالة: تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 39 إلى 56) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 42 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض ومن 42 إلى 66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 66 يشير إلى مستوى كفاءة عالي. وتحدد على مستوى أبعادها على النحو الاتي:

أ. **الكفاءة التواصلية اللغوية للرسالة:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 39 إلى 43) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 11.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض، ومن 11.66 إلى 18.33 مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 18.33 يشير إلى مستوى كفاءة عالي.

ب. **الكفاءة التواصلية الأسلوبية للرسالة:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 44 إلى 49) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 14 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض ومن 14 إلى 22 مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 22 مستوى كفاءة عالي.

ج. **الكفاءة التواصلية الفنية للرسالة:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 50 إلى 56) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 16.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض ومن 16.33 إلى 25.66 مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 25.66 مستوى كفاءة عالي.

د. **الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على مستوى المتلقي:** تعبر عنها الدرجة المحصل عليها من استجابات الأساتذة على العبارات (من 57 إلى 72) الدالة على ذلك من استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، فإذا كان المتوسط الحسابي للدرجات أقل من 37.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض، ومن 37.33 إلى 58.66 مستوى كفاءة متوسط، وأكبر من 58.66 مستوى كفاءة عالي.

الدراسات السابقة:

نظرا لندرة الدارسات –في حدود علم الباحث– التي تطرقت لموضوع الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، اضطر الباحث إلى الاكتفاء بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاتصال خاصة في جانبه الإداري العام، والتي استطاع الحصول عليها، سواء على المستوى الوطني أو المحلي؛ حتى يمكن الاستئناس بها في تحليل الواقع التربوي ونظمه الاتصالية.

1- دراسة برارديي(2003): تناولت الدراسة موضوع "واقع الاتصال في الإدارة المحلية- علاقة الادارة بالمواطن" وتندرج ضمن بحوث قسم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر، وهدفت الى تقييم مدى نجاح أو فشل عملية الاتصال الداخلي والخارجي للإدارة العمومية المحلية الجزائرية، ومحاولة الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تعيق تحقيق عملية اتصالية فعالة بين المواطن والمواطن من جهة وبين المواطن والموظف من جهة اخرى، كما اهتمت بالتعرف على شكل الاتصال القائم في الإدارة الجزائرية ومدى نجاعته وفعاليته في تحقيق تطور الادارة. وتم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2004/2003م بولاية البليدة وبلدياتها: البليدة- الشريعة- مفتاح.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الذي تراه يتلائم مع طبيعة الموضوع وإشكاليته.

عينة وأداة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة موظفي أربع إدارات: مقر الولاية (البليدة)، بلدية البليدة، بلدية الشريعة، بلدية مفتاح، وكذا مواطني هذه الإدارات، واختارت الباحثة عينة بطريقة قصدية حجمها 144 موظف من مجموع 819 موظف في الإدارات المذكورة، إلى جانب 214 مواطن من المواطنين الذين يقصدون هذه الإدارات، ووظفت الباحثة في جمع بيانات هذه الدراسة أداة المقابلة التي استخدمتها مع الأمين العام للولاية ورؤساء المكاتب والمصالح بمقر الولاية، ومع الأمناء العامون ورؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بالنسبة لبلدية البليدة بصفتها تضم مديريات، واستعملت هذه الاداة بالضبط قصد الحصول على معلومات محددة حول مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال البشري)، وحول سير

العمل الإداري والاتصال الداخلي والخارجي. كما استخدمت الباحثة أيضا الى جانب المقابلة استمارة استبيان تتضمن أسئلة مغلقة، وأسئلة نصف مغلقة، وأخرى مفتوحة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود جملة من معيقات تعيق عملية الاتصال بين الإدارة والمواطن هي: عدم اهتمام الإدارة بالاتصال، عدم كفاءة الموظف، الروتين الذي يعيشه الموظف وطبيعة ظروفه، بعد المسافة بين الموظف والإدارة، وكذا ظروف عمل المواطن. وسجلت الدراسة قلة في الوسائل المستخدمة في الاتصال بين الإدارة والمواطن، كعدم وجود سجل للملاحظات والتظلمات على مستوى الإدارة ....

2- دراسة الباحثان مقدم وبن عباد(2005): دراسة ميدانية بعنوان "خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال من وجهة نظر الطلاب". تهدف إلى التعرف على الصفات الإيجابية والضرورية التي يرى الطالب الجامعي بحتمية توافرها لدى الأستاذ الجامعي لتحسين عملية التواصل، كما تسعى إلى التعرف على أولوية الخصائص أو ترتيب هذه الخصائص بما يخدم عملية الاتصال.

منهج وعينة الدراسة: استخدمت هذه الدراسة كغيرها المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مؤلفة من 205 طالب وطالبة من جامعة وهران منهم 75 ذكرا بنسبة 36.58 % و130أنثى بنسبة 63.41 %، موزعين على ثلاثة أقسام: قسم علم النفس(107مبحوث)، وقسم البيولوجيا(67 مبحوث)، وقسم الفيزياء (31 مبحوث).

أداة الدراسة: استخدما الباحثان لجمع بيانات الدراسة استبيان خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال كما يريده طلابه، حيث يتكون من 20 خاصية أو صفة، وذلك بعد أن طرح الباحثان أسئلة مفتوحة على عينة استطلاعية وطلبا منهم تحديد الصفات التي يحبون أن تكون لدى أساتذتهم والصفات التي لا يحبون أن تكون لديهم.

نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة إلى أن الخصائص العشر التي نالت المراتب الأولى في اختيار الطلبة له تتمثل في الخصائص المهنية. ونالت خاصية أو صفة الخبرة العالية المرتبة الأولى تقريبا لدى كل الطلبة. كما ألح طلبة كل التخصصات على ضرورة أن يكون الاستاذ عادلا في تعامله مع الطلبة وكذا في تقويمه لهم. تأكيد أغلبية طلبة العينة على أهمية احترام الأستاذ لمشاعر وآراء الطلبة.

3- دراسة اللوزي(1999): تعرضت الدراسة لموضوع "الاتصالات الادارية في المؤسسات الحكومية الأردنية" وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها في ضوء متغيرات الجنس، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي المؤهل العلمي.

عينة وأداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اختار هذا الباحث عينة بطريقة عشوائية مكونة من 658 موظفا في المؤسسات الحكومية، واستعمل في دراسته أداة الاستبيان مكونة من أربعة أبعاد هي: انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال، توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية إيجابية بشكل عام، إذ حقّق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب المستوى الأدنى، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة(0.05) وعدم وجود اثر معتبر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية. (بوحنية، 2000، 18)

مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما بيّناه في مشكلة الدراسة وفروضها، ومن خلال ما رصدناه من دراسات سابقة أن هذه الدراسة ستستفيد بشكل واضح من هذه الدراسات في تحديد وضبط شروط الكفاءة التواصلية على كافة مستويات عناصر العملية الاتصالية، كما ستستفيد منها في بناء استمارة "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية". وتتميز هذه الدراسة بـ:

- **فروضها:** حيث اشتملت على فروض تقريرية متنوعة.
- **الادوات:** استعان الباحث بأداة الاستمارة بغرض استقصاء آراء الأساتذة حول درجة كفاءة الإدارة المدرسية ممثلة في المدير كمرسل للرسالة التواصلية.
- **العينة:** اعتمد الباحث في اختياره لمجتمع الدراسة على عينة من الأساتذة بطريقة عشوائية.
- **مكانها:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية باتنة.

وبناء عليه؛ فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، واتفقت مع معظم هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستمارة، والاهتمام بموضوع الاتصال وعوامل الكفاءة فيه، وكذا الكشف عن العقبات التي تعترض سبيل التواصل الفعال في جميع الاتجاهات.

أما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فتمثل فيما اهتم به البحث الحالي بالاتصال في ميدان الإدارة المدرسية، في حين اهتمت الدراسات السابقة المذكورة بميادين ومجالات أخرى، وفيما هدفت إليه الدراسة الحالية البحث في شروط وعوامل الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية ومدى استيفاءها لها.

- **منهج الدراسة:** اقتضت طبيعة الموضوع وإشكالية الدراسة وأهدافها استخدام آليات المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يقوم على "كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيق شاملا من كافة جوانبها، ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة" (شفيق، 2006، 105)، وصولا إلى تعميمات للموقف أو الظاهرة المدروسة. ولما كان الهدف من دراستنا الوقوف على واقع التواصل في الإدارة المدرسية وتشخيصه وكشف طبيعته وتقدير مدى استيفاءه لشروط الكفاءة المطلوبة على جميع المستويات (المرسل، الرسالة، المتلقي)، وذلك في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي، تطلب

الأمر تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذا الموضوع الاستكشافي، حيث يقتضي منا جمع البيانات والمعلومات اللازمة كما هي موجودة في الواقع أو ميدان الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية

تم إجراءها على مرحلتين: دراسة استطلاعية، ودراسة أساسية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

أهدافها:

حددت أهداف هذه الدراسة إجرائيا بـ:

- التعرف عن قرب على ميدان الدراسة وتكوين صورة أولية عنه.
- الكشف عن الصعوبات التي قد تعترض البحث عند التطبيق من أجل التقليل من حدتها أو تفاديها.
- التعرف على مدى الاستعداد وطبيعة تجاوب أفراد العينة مع موضوع البحث.
- اختيار وبناء أداة الدراسة وتحديد خصائصها السيكومترية وتجهيزها للتطبيق في الدراسة الأساسية.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

اكتفينا بالتعامل مع 20 أستاذ، وجّه لهم سؤال مفتوح يقدمون من خلاله مقترحاتهم بخصوص شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية كما يتصورونها على مستوى المرسل والرسالة، المتلقي، وذلك انطلاقا من خبرتهم وتعاملهم مع الإدارة المدرسية والمدير، مما تساعدنا على بناء أداة الدراسة.

أداة الدراسة:

في ضوء الدراسة النظرية لموضوع الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية (أنجزها الباحث ولا يتسع المقام لنشرها حاليا)، والدراسات السابقة، وانطلاقا من المقابلات التي تمت مع الأساتذة والحوارات التي جرت مع المدراء، وفي ضوء مقترحات الأساتذة من خلال السؤال المفتوح الموجه لهم، تم اعتماد وبناء أداة الاستبيان "الاستمارة" لسهولة تطبيقها وإمكانية إحاطتها بكل جوانب وأبعاد الموضوع وتم صياغة فقرات هذه الاستمارة صياغة أولية بلغت 90 فقرة ضمن 04 أبعاد وهي:

- بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل.
- بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة.
- بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي.

حساب ثبات الاستمارة: تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان، فكانت قيمة معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية والمعبر عنها بـ (س) والعبارات الزوجية المعبر عنها بـ (ص): ر= 0.76

وبتطبيق معادلة (سبيرمان) التصحيحية تحصلنا على معامل الارتباط: ر= 0.86

مما يعني أن المقياس يتمتع ويتميز بالثبات المطلوب.

صدق الاستمارة: تم حساب صدق الاستمارة بطريقة صدق المحكمين، إذ تم توزيعها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم 10 من حاملي شهادة الدكتوراه والماجيستير من قسمي علم النفس وعلوم الإعلام والاتصال بجامعة باتنة، وجامعة المسيلة. وقد تمحورت ملاحظاتهم حول صياغة فقرات الاستمارة وضرورة حذف بعض الفقرات لأنها لا تقيس، وتعديل البعض الآخر كونها مركبة أو غير محددة أو أنها تحول من مجال إلى آخر. وبناء عليه تم حذف بعض الفقرات وهي على التوالي:

62-55-46-22-17-13-05-03

حيث كانت نسبة الموافقة عليها ضئيلة أقل من (40 %)، مثلما هي مبينة على الترتيب:

30%، 20%، 40%، 30%، 30%، 30%، 40%، 10%

وأصبح الاستبيان في حالته النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (01).

- كما تم حساب صدق الاستمارة من جهة ثانية عن طريق حساب الصدق الذاتي من خلال العلاقة:

الصدق= الثبات√=0.93 مما يؤكد أن الاستمارة تتمتع بصدق عالي، يمكن تطبيقها في الدراسة الاساسية

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

نتج عن هذه الدراسة أن حققت الأهداف المنتظرة منها إذ:

- تم التعرف على الصعوبات التي قد تعترض البحث، كعزوف الأساتذة عن ملء الاستمارة والإدلاء عن جميع البيانات المطلوبة منهم، وتخوف بعضهم من التعامل بموضوعية مع البحث والباحث..
- تم تحديد أسلوب العينة في ضوء خصائصها المطلوبة في فرضيات الدراسة.
- تم إعداد وبناء الاستمارة بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وتوجيهات المحكمين، وقد تضمنت الاستمارة إضافة إلى البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة (العمر، الجنس الخبرة ...) وتعليمات خاصة بطريقة ملء الاستمارة، 72 فقرة ضمن أربعة أبعاد موزعة كالآتي:
  - **البعد الأول:** بعنوان "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل"

واشتمل على 38 فقرة (من1 إلى38) موزعة بدورها على أربع مجالات تعبر عن مكونات هذا البعد، هي:

المجال الأول: "شروط لغوية ومعرفية". واندرجت ضمنه 08 فقرات من(1-8)، والغاية منه قياس مدى استيفاء المدير كمرسل للشروط اللغوية والمعرفية في تواصله مع الفريق التربوي في مؤسسة التعليم الثانوي، وذلك في نظر الأساتذة كمرؤوسين ومتلقين.

المجال الثاني: "شروط نفسية واجتماعية". وتعبر عنه الفقرات (من 9 إلى 18)، وتشير إلى مدى تحققها وتوفرها في المدير كشروط ضرورية للكفاءة التواصلية.

المجال الثالث: "شروط فنية ومادية". واشتمل بدوره على الفقرات (19 إلى 29) والذي يشير إلى مدى إلمام مدير المؤسسة بالشروط الفنية والمادية في خطابه أو تواصله مع الأساتذة.

المجال الرابع: بعنوان " شروط انسانية أخلاقية". وفقراته (من30 إلى 38) والذي يهتم بالخصائص الأخلاقية والإنسانية اللازمة لمدير المؤسسة حتى يحقق الكفاءة المطلوبة في تواصله مع الأساتذة.

- **البعد الثاني:** "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة".

ويضم 18 فقرة (من39 إلى 56) موزعة على:

المجال الأول: بعنوان "الشروط اللغوية". وفقراته (من 39 إلى 43) وتقيس مدى تحقق الضوابط اللغوية في الرسالة أو الخطاب التواصلي للمدير.

المجال الثاني: "الشروط الأسلوبية". ويضم 06 فقرات (من 44 إلى 49) ويشير الى مدى استيفاء الرسالة التواصلية أو الخطاب للشروط الأسلوبية اللازمة.

المجال الثالث: " الشروط الفنية". ويتكون من الفقرات (50 إلى 56) الذي يشير الى مدى إلمام وتحقق الخطاب التواصلي بالضوابط الفنية التي تزيد من كفاءته.

- **البعد الثالث:** "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي".

وعدد فقراته 16 فقرة (من 57 إلى 72) والقصد منها قياس مدى استيفاء أستاذ التعليم الثانوي كمتلقي لشروط الكفاءة التواصلية أثناء تواصله مع المدير.

2- الدراسة الأساسية النهائية:

عينتها:

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية بسيطة، اشتملت على152 أستاذ ثانوي من مؤسسات متنوعة ومختلفة من حيث موقعها وحجمها. وقد استرجع الباحث من هذه الاستمارات 101 استمارة، حيث استبعد منها 20 استمارة لوجود نقائص أو عيوب في تعبئتها، ليتبقى للباحث 81 استمارة تشكل عينة البحث.

- **خصائص العينة:** في ضوء متطلبات التحقق من الفروض اختيرت عينة البحث في الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية بسيطة من (16) مؤسسة تربوية بين متقن وثانوية، وروعي فيها توفر الجنسين، والتنوع في الخبرة، كما هو موضح في الجدول (1) أدناه:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة

خصائص العينة		التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	48	59.3
	إناث	33	40.7
الخبرة	قصيرة(أقل من 5 سنوات)	25	30.9
	متوسطة (من 5سنوات إلى 15سنة)	26	32.1
	طويلة (أكثر من 15 سنة)	30	37.0

طريقة التفريغ والحصول على الدرجات الخام:

بعد أن تم الحصول على نسخ الاستمارة الموزعة على عينة البحث واستبعاد التي بها عيوب؛ كأن يهمل بعض الفقرات دون أن يجيب عليها، أو يختار أكثر من إجابة واحدة في الفقرة الواحدة

أو بها نقص من حيث المعلومات المطلوبة من المبحوث، قام الباحث بترقيم الاستمارات وإعطاء الأوزان للإجابات بحيث:

- تعطى 05 درجات لكل إجابة: أوافق بشدة.
- تعطى 04 درجات لكل إجابة: أوافق.
- 03 درجات لكل إجابة: محايد.
- تعطى 02 درجتان لكل إجابة: لا أوافق.
- ودرجة واحدة لكل إجابة: لا أوافق بشدة.

ثم تفريغها عن طريق تسجيل الاستجابات الموجودة بها، ليتم جمع التكرارات واستخراج النسبة المئوية لمجموع تكرارات كل فقرة على حدا، وتوظيفها في حساب المتوسط الحسابي بوصفه يعبر عن درجة الموافقة بما هي تعبير عن درجة الكفاءة كما سيأتي عرضها في الجداول أدناه عند تحليل النتائج.

فبالنسبة للفقرة يصبح المستوى المعياري لدرجة الموافقة يساوي:5 بناء على البدائل الخمسة المذكورة سابقا، وعلى هذا الأساس صنفت درجة الكفاءة بناء على درجة الموافقة إلى المستويات التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.33 إلى3.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي.

أما بالنسبة لتصنيف درجة الكفاءة في كل مجال أو بعد ...فيستم الإشارة إليها حين عرض النتائج.

الأساليب الإحصائية المتبعة:

بعد تطبيق أداة البحث وجمع المعلومات اللازمة، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل وتفسير البيانات والإجابة على تساؤلات وفرضيات البحث، وهذه الأساليب هي:

- المتوسط الحسابي: حيث استخدمه الباحث لمعرفة درجة الموافقة كتعبير على مستوى الكفاءة سواء بالنسبة للفقرة الواحدة أو المجال أو البعد ككل أو في جميع أبعاد الاستمارة، و بناء عليه فالمتوسط الحسابي يشير إلى درجة موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرة، البعد...
- الانحراف المعياري: للدلالة على مدى تشتت البيانات أو تمركزها، ووظفه الباحث في التحليل.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرئيس:

ونصه كما يلي: "إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى: المرسل الرسالة، المتلقي؟" الذي يتفرع عنه ثلاث أسئلة.

ولبحث مدى هذا الاستيفاء استخدم الباحث المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة الأساتذة على بنود الاستمارة، وتحديد درجة الكفاءة، كما تم الاستعانة بالانحراف المعياري لمعرفة مدى إجماع أفراد العينة أو تشتتهم في آراءهم، بالإضافة إلى النسبة المئوية، والجداول الآتية(تبعا لكل سؤال) توضح ذلك.

أ. **عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول:** ونصه كما يلي: "إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى المرسل؟"

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى المرسل

المجال	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شروط لغوية ومعرفية	72	11,11	273	42,13	118	18,21	154	23,77	31	4,78
ش-نفسيةاجتماعية	111	13,70	340	41,98	142	17,53	175	21,60	42	5,19
ش- فنية ومادية	123	13,80	408	45,79	157	17,62	189	21,21	14	1,57
ش- إنسانية وأخلاقية	112	15,36	335	45,95	120	16,46	151	20,71	11	1,51
المجموع	418	13,58	1356	44,05	537	17,45	669	21,73	98	3,18
الوسط الحسابي=130.4568										
الانحراف المعياري=24.89832										

ويتضح من البيانات الواردة في هذا الجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 44.05 % أجابوا على فقرات هذا البعد بـ: أوافق، في حين أجاب ما نسبته 21.7% من أفراد العينة بـ: لا أوافق، تليها فئة الذين التزموا الحياد بنسبة 17.45%، أما الذين لا يوافقون بشدة، فتأتي في الترتيب الأخير بنسبة 3.18%، وذلك بعد فئة الذين يوافقون بشدة بنسبة 13.58%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد 130.45، حيث يشير إلى درجة متوسطة لكفاءة المرسل(المدير) تميل إلى الكفاءة العالية، ومن خلال الانحراف المعياري المسجل 24.89 يتبين أن هناك إجماعا بين أفراد العينة حول مستوى كفاءة المرسل.

والجداول التالية توضح نتائج التحليل بالتفصيل بالنسبة لكل مجال من مجالات هذا البعد:

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية والمعرفية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
1	ت	14	44	12	8	3	81	3,72	عالي
	%	17,28	54,32	14,81	9,88	3,70	100		
2	ت	10	37	14	17	3	81	3,42	متوسط
	%	12,35	45,68	17,28	20,99	3,70	100		
3	ت	2	16	16	40	7	81	2,58	متوسط
	%	2,47	19,75	19,75	49,38	8,64	100		
4	ت	8	30	22	19	2	81	3,28	متوسط
	%	9,88	37,04	27,16	23,46	2,47	100		

5	ت	11	38	9	17	6	81	3,38	متوسط
	%	13,58	46,91	11,11	20,99	7,41	100		
6	ت	9	31	17	20	4	81	3,26	متوسط
	%	11,11	38,27	20,99	24,69	4,94	100		
7	ت	9	37	12	19	4	81	3,35	متوسط
	%	11,11	45,68	14,81	23,46	4,94	100		
8	ت	9	40	16	14	2	81	3,49	متوسط
	%	11,11	49,38	19,75	17,28	2,47	100		
مج ت		72	273	118	154	31	648	/	/
النسبة %		11,11	42,13	18,21	23,77	4,78	100		
المتوسط الحسابي= 26.5309									
الانحراف المعياري= 5.94997									

يتضح من الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة 42.13% أجابوا على فقرات هذا المجال بالموافقة، في حين 23.77% أجابوا بلا أوافق، بينما رفضت فئة قليلة 4.78 % رفضا شديدا وجود ما تتضمنه فقرات هذا المجال من سمات ومهارات في شخصية المدير، وبلغت نسبة اللذين التزموا الحياد 18.21%. أما اللذين وافقوا بشدة فنسبتهم 11.11%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها 26.53، مما يشير إلى مستوى كفاءة متوسط للمرسل(للمدير) في ما يتعلق باستيفائه للشروط الكفاءة اللغوية والمعرفية. وهذا ما يتجلى من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال. حيث أن متوسطات معظم فقراته تشير إلى درجة موافقة متوسطة، تتراوح بين 2.58 كأصغر درجة موافقة سجلت في هذا المجال وتتعلق بالفقرة 03 وبين 3.49 التي سجلت في الفقرة الأخيرة.

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط النفسية والاجتماعية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
9	ت	9	36	12	19	5	81	3,31	متوسط
	%	11,11	44,44	14,81	23,46	6,17	100		
10	ت	10	34	10	25	2	81	3,31	متوسط
	%	12,35	41,98	12,35	30,86	2,47	100		
11	ت	8	28	19	18	8	81	3,12	متوسط
	%	9,88	34,57	23,46	22,22	9,88	100		
12	ت	6	32	15	22	6	81	3,12	متوسط
	%	7,41	39,51	18,52	27,16	7,41	100		
13	ت	10	30	19	15	7	81	3,26	متوسط
	%	12,35	37,04	23,46	18,52	8,64	100		
14	ت	20	38	13	8	2	81	3,81	عالي
	%	24,69	46,91	16,05	9,88	2,47	100		
15	ت	6	40	13	16	6	81	3,3	متوسط
	%	7,41	49,38	16,05	19,75	7,41	100		

16	ت	13	41	11	13	3	81	3,59	متوسط
	%	16,05	50,62	13,58	16,05	3,70	100		
17	ت	17	28	13	21	2	81	3,46	متوسط
	%	20,99	34,57	16,05	25,93	2,47	100		
18	ت	12	33	17	18	1	81	3,46	متوسط
	%	14,81	40,74	20,99	22,22	1,23	100		
مج ت		111	340	142	175	42	810	/	/
النسبة %		13,70	41,98	17,53	21,60	5,19	100		
المتوسط الحسابي = 33.9506									
الانحراف المعياري=7.92291									

يظهر من نتائج الجدول(4) أن أكثر من نصف أفراد العينة أجمعوا في إجابتهم على فقرات هذا المجال بالموافقة 41,98%، والموافقة بشدة 13,70%، والتزم الحياد ما نسبته 17,53.

في حين أجاب 21,60% من أفراد العينة بلا أوافق، و5,19% بلا أوافق بشدة، ويشير المتوسط الحسابي 33.9506 المسجل في هذا المجال إلى درجة كفاءة متوسطة للمدير في استيفائه للشروط النفسية والاجتماعية الضرورية في الكفاءة التواصلية.

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية والمادية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
19	ت	15	36	9	19	2	81	3,53	عالي
	%	18,52	44,44	11,11	23,46	2,47	100		
20	ت	7	29	24	20	1	81	3,26	متوسط
	%	8,64	35,80	29,63	24,69	1,23	100		
21	ت	3	30	17	29	2	81	3,04	متوسط
	%	3,70	37,04	20,99	35,80	2,47	100		
22	ت	8	31	19	21	2	81	3,27	متوسط
	%	9,88	38,27	23,46	25,93	2,47	100		
23	ت	12	40	10	18	1	81	3,54	متوسط
	%	14,81	49,38	12,35	22,22	1,23	100		
24	ت	13	44	13	11	0	81	3,73	عالي
	%	16,05	54,32	16,05	13,58	0,00	100		
25	ت	6	34	20	19	2	81	3,28	متوسط
	%	7,41	41,98	24,69	23,46	2,47	100		
26	ت	5	43	14	18	1	81	3,41	متوسط
	%	6,17	53,09	17,28	22,22	1,23	100		
27	ت	9	44	12	15	1	81	3,56	متوسط
	%	11,11	54,32	14,81	18,52	1,23	100		
28	ت	21	40	13	6	1	81	3,91	عالي
	%	25,93	49,38	16,05	7,41	1,23	100		
29	ت	24	37	6	13	1	81	3,86	عالي
	%	29,63	45,68	7,41	16,05	1,23	100		
مج ت		123	408	157	189	14	891		
النسبة %		13,80	45,79	17,62	21,21	1,57	100		
المتوسط الحسابي= 38.0617									
الانحراف المعياري= 7.26524									

يوضح الجدول (5) أن نسبة قليلة جدا من العينة الإجمالية 1,57% أجابوا على بنود هذا المجال بالرفض الشديد(لا أوافق بشدة)، يلي ذلك الذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة ضئيلة 13,80%، بعدها تأتي نسبة اللذين التزموا الحياد بـ17,62%، لتزداد النسبة مع الذين أجابوا بلا أوافق بـ 21.21% من حجم العينة، ويحتل بذلك الذين أجابوا: أوافق أكبر نسبة 45.79%.

ونلاحظ من بيانات هذا الجدول أن أكثر من نصف العينة يميلون إلى الموافقة والموافقة الشديدة على مضمون هذا المجال، في حين أقل من الربع يجمعون على الرفض والرفض الشديد. ويتضح ذلك أكثر إذا تتبعنا استجابات العينة على فقرات المجال، إذ أن درجة الموافقة للنسبة الغالبة (أكثر من 60 %) من فقرات المجال متوسطة تميل إلى العالية، و4 فقرات من 11 فقرة كانت درجة الموافقة عليها عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.04 كأصغر درجة موافقة سجلت وذلك في الفقرة 21، وبين 3.91 المسجلة في الفقرة 29.

وبصورة إجمالية يشير المتوسط الحسابي المسجل في هذا المجال 38.0617 إلى درجة كفاءة متوسطة للمدير في استيفائه لشروط الكفاءة التواصلية، كما يشير الانحراف المعياري المسجل 7.26524 إلى إجماع أفراد العينة على إثبات هذه الدرجة من الكفاءة للمدير في هذا المجال.

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الانسانية والاخلاقية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
30	ت	11	30	10	28	2	81	3,25	متوسط
	%	13,58	37,04	12,35	34,57	2,47	100		
31	ت	16	36	10	16	3	81	3,57	متوسط
	%	19,75	44,44	12,35	19,75	3,70	100		
32	ت	11	36	11	21	2	81	3,41	متوسط
	%	13,58	44,44	13,58	25,93	2,47	100		
33	ت	11	40	13	16	1	81	3,54	متوسط
	%	13,58	49,38	16,05	19,75	1,23	100		
34	ت	15	37	16	13	0	81	3,67	عالية
	%	18,52	45,68	19,75	16,05	0,00	100		
35	ت	16	37	12	16	0	81	3,68	عالية
	%	19,75	45,68	14,81	19,75	0,00	100		
36	ت	9	40	22	10	0	81	3,59	متوسطة
	%	11,11	49,38	27,16	12,35	0,00	100		
37	ت	7	34	20	18	2	81	3,32	متوسط
	%	8,64	41,98	24,69	22,22	2,47	100		
38	ت	16	45	6	13	1	81	3,77	عالية
	%	19,75	55,56	7,41	16,05	1,23	100		
مج ت		112	335	120	151	11	729		
النسبة %		15,36	45,95	16,46	20,71	1,51	100		
المتوسط الحسابي= 31.9136									
الانحراف المعياري= 6.95916									

يوضح الجدول (6) أن نسبة كبيرة 45,95% من أفراد العينة أجابوا على فقرات مجال الشروط الإنسانية والأخلاقية في كفاءة المرسل(المدير) بـ: أوافق، أما من أجابوا بلا أوافق شكلوا نسبة20.71% يلي ذلك الذين اختاروا الإجابة بالحياد بنسبة قدرها16.46%، بينما أجاب عدد قليل بالموافقة الشديدة على فقرات المجال بنسبة 15.36%، ليأتي في المرتبة الأخيرة فئة الرفض الشديد بنسبة صغيرة جدا تكاد لا تذكر 1.51%.

ويشير المتوسط الحسابي في هذا المجال الذي بلغ 31.91 إلى درجة كفاءة متوسطة (تميل إلى العالية) للمدير في استيفائه لشروط الكفاءة التواصلية الإنسانية والأخلاقية.

ب. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني: ونصه كما يلي:" إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى الرسالة في نظر الأساتذة؟

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى الرسالة

المجال	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شروط لغوية	50	12,35	244	60,25	48	11,85	58	14,32	5	1,23
شروط أسلوبية	40	8,23	251	51,65	100	20,58	90	18,52	5	1,03
شروط فنية	89	15,70	298	52,56	84	14,81	83	14,64	13	2,29
المجموع	179	12,27	793	54,35	232	15,90	231	15,83	23	1,58
المتوسط الحسابي= 64.8148										
الانحراف المعياري= 8.71509										

يتضح من البيانات الواردة في هذا الجدول(7) أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 54,35% أجابوا على فقرات هذا البعد بـ: أوافق، في حين تتقارب فئة الذين التزموا الحياد بنسبة 15.90% وفئة اللذين أجابوا بـ: لا أوافق بنسبه قدرها 15.83% من أفراد العينة، أما الذين لا يوافقون بشدة على فقرات هذا البعد، فتأتي في الترتيب الأخير بنسبة ضئيلة جدا 1.58%، وذلك بعد فئة الذين يوافقون بشدة بنسبة 12.27%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد 64.8148 حيث يشير إلى درجة كفاءة متوسطة للرسالة أو الخطاب التواصلي الذي ينقل المحتوى التواصلي من المدير إلى الأساتذة (المدير)، تميل بشكل واضح إلى الدرجة العالية، ومن خلال الانحراف المعياري المسجل 8.71509 نلاحظ أن هناك إجماعا بين أفراد العينة حول المستوى المثبت لكفاءة الرسالة.

والجداول التالية توضح نتائج التحليل بالتفصيل بالنسبة لكل مجال من مجالات هذا البعد:

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
39	ت	16	48	4	12	1	81	3,81	عالي
	%	19,75	59,26	4,94	14,81	1,23	100		
40	ت	8	41	16	14	2	81	3,48	متوسط
	%	9,88	50,62	19,75	17,28	2,47	100		
41	ت	11	60	3	5	2	81	3,9	عالي
	%	13,58	74,07	3,70	6,17	2,47	100		
42	ت	9	49	12	11	0	81	3,69	عالي
	%	11,11	60,49	14,81	13,58	0,00	100		
43	ت	6	46	13	16	0	81	3,52	متوسط
	%	7,41	56,79	16,05	19,75	0,00	100		
مج ت		50	244	48	58	5	405		
النسبة %		12,35	60,25	11,85	14,32	1,23	100		
المتوسط الحسابي= 18.6296									
الانحراف المعياري= 3.16403									

يظهر من نتائج الجدول (8) أن نسبة عالية من أفراد العينة 60.25% أجابوا على فقرات هذا المجال بالموافقة، في حين 14.32 % أجابوا بلا أوافق، بينما رفضت فئة قليلة جدا بلغت 1.23% رفضا شديدا وجود ما تتضمنه فقرات هذا المجال من شروط لغوية للمحتوى الاتصالي. وبلغت نسبة الذين التزموا الحياد 11.85%، أما اللذين وافقوا بشدة على مضمون هذه الفقرات فنسبتهم قريبة من الذين أجابوا بلا أوافق 12.35%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها في هذا المجال 18.62 مما يشير إلى درجة كفاءة عالية للرسالة الاتصالية (خطاب، حديث، مراسلة،..) باستيفائها لشروط الكفاءة اللغوية.

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الأسلوبية

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
44	ت	6	42	17	15	1	81	3,46	متوسط
	%	7,41	51,85	20,99	18,52	1,23	100		
45	ت	5	46	15	15	0	81	3,51	متوسط
	%	6,17	56,79	18,52	18,52	0,00	100		
46	ت	11	41	15	13	1	81	3,59	متوسط
	%	13,58	50,62	18,52	16,05	1,23	100		
47	ت	6	45	14	15	1	81	3,49	متوسط
	%	7,41	55,56	17,28	18,52	1,23	100		
48	ت	3	31	25	21	1	81	3,17	متوسط

		100	1,23	25,93	30,86	38,27	3,70	%	
متوسط	3,63	81	1	11	14	46	9	ت	49
		100	1,23	13,58	17,28	56,79	11,11	%	
		486	5	90	100	251	40	مج ت	
		100	1,03	18,52	20,58	51,65	8,23	النسبة %	
المتوسط الحسابي= 20.7901									
الانحراف المعياري= 3.39012									

يتضح من بيانات الجدول (9) أن نسبة كبيرة 51.65% من أفراد العينة أجابوا على فقرات هذا المجال بالموافقة، بينما أجاب ما يمثل نسبة 20.58% بالحياد، وشكلت نسبة الذين أجابوا بلا أوافق 18.52% من عينة الدراسة، تليها فئة الذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة قدرها8.23%، أما الذين أجابوا بالرفض الشديد فهم قليلة جدا تمثل نسبة 1.03%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها في هذا المجال 20.7901، مما يشير إلى درجة كفاءة متوسطة للرسالة الاتصالية باستيفائها لشروط الكفاءة الاسلوبية، تميل الى الدرجة العالية كما يتضح من خلال الانحراف المعياري المسجل في هذا المجال 3.39012 إجماع أفراد العينة على إثبات هذه الدرجة – المتوسطة – من الكفاءة للرسالة الاتصالية باستيفائها للشروط الأسلوبية.

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية

مستوى الموافقة	درجة الموافقة	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار والنسبة	ر-فقرة
عالي	4,05	81	2	6	1	49	23	ت	50
		100	2,47	7,41	1,23	60,49	28,40	%	
عالي	3,89	81	1	11	4	45	20	ت	51
		100	1,23	13,58	4,94	55,56	24,69	%	
متوسط	3,38	81	3	18	14	37	9	ت	52
		100	3,70	22,22	17,28	45,68	11,11	%	
متوسط	3,41	81	4	17	13	36	11	ت	53
		100	4,94	20,99	16,05	44,44	13,58	%	
متوسط	3,57	81	2	11	13	49	6	ت	54
		100	2,47	13,58	16,05	60,49	7,41	%	
متوسط	3,56	81	1	13	16	42	9	ت	55
		100	1,23	16,05	19,75	51,85	11,11	%	
عالي	3,68	81	0	7	23	40	11	ت	56
		100	0,00	8,64	28,40	49,38	13,58	%	
		567	13	83	84	298	89	مج ت	
		100	2,29	14,64	14,81	52,56	15,70	النسبة %	
المتوسط الحسابي= 25.3951									
الانحراف المعياري= 4.62515									

يوضح الجدول(10) أن أكثر من نصف حجم العينة 52.56% أجابوا على فقرات مجال الشروط الفنية في كفاءة الرسالة التواصلية بـ: أوافق، أما الذين أجابوا بـ: أوافق بشدة شكلوا نسبة 15.70%

يلي ذلك الذين اختاروا الإجابة بالحياد بنسبة قدرها 14.81%، بينما أجاب عدد قليل بعدم الموافقة على فقرات المجال بنسبة 14.64%، ليأتي في المرتبة الأخيرة فئة الرفض الشديد بنسبة ضئيلة جدا 2.29%.

ويشير المتوسط الحسابي في هذا المجال الذي بلغ 25.39 إلى درجة كفاءة متوسطة (تميل الى العالية) للرسالة التواصلية في استيفاءها لشروط الكفاءة التواصلية الفنية.

ج- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثالث: ونصه كما يلي:"

إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى المتلقي في نظر الأساتذة"؟

الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات شروط الكفاءة على مستوى المتلقي

ر-فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
57	ت	12	57	6	5	1	81	3,91	عالي
	%	14,81	70,37	7,41	6,17	1,23	100		
58	ت	4	47	15	13	2	81	3,47	متوسط
	%	4,94	58,02	18,52	16,05	2,47	100		
59	ت	6	22	26	25	2	81	3,06	متوسط
	%	7,41	27,16	32,10	30,86	2,47	100		
60	ت	25	48	5	3	0	81	4,17	عالي
	%	30,86	59,26	6,17	3,70	0,00	100		
61	ت	14	49	9	9	0	81	3,84	عالي
	%	17,28	60,49	11,11	11,11	0,00	100		
62	ت	25	40	7	7	2	81	3,98	عالي
	%	30,86	49,38	8,64	8,64	2,47	100		
63	ت	16	42	13	7	3	81	3,75	عالي
	%	19,75	51,85	16,05	8,64	3,70	100		
64	ت	7	32	22	19	1	81	3,31	متوسط
	%	8,64	39,51	27,16	23,46	1,23	100		
65	ت	16	49	10	6	0	81	3,93	عالي
	%	19,75	60,49	12,35	7,41	0,00	100		
66	ت	12	57	5	7	0	81	3,91	عالي
	%	14,81	70,37	6,17	8,64	0,00	100		
67	ت	20	56	2	3	0	81	4,15	عالي
	%	24,69	69,14	2,47	3,70	0,00	100		
68	ت	17	46	10	7	1	81	3,88	عالي
	%	20,99	56,79	12,35	8,64	1,23	100		
69	ت	12	56	9	4	0	81	3,94	عالي
	%	14,81	69,14	11,11	4,94	0,00	100		
70	ت	25	49	5	1	1	81	4,19	عالي
	%	30,86	60,49	6,17	1,23	1,23	100		
71	ت	19	46	14	2	0	81	4,01	عالي
	%	23,46	56,79	17,28	2,47	0,00	100		
72	ت	23	46	7	4	1	81	4,06	عالي
	%	28,40	56,79	8,64	4,94	1,23	100		
مج ت		253	742	165	122	14	1296		
النسبة %		19,52	57,25	12,73	9,41	1,08	100		
المتوسط الحسابي=61.7901									
الانحراف المعياري= 7.25554									

يتضح من بيانات الجدول(11) أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 57,25% أجابوا على فقرات هذا البعد بـ: أوافق، إلى جانب الذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة عالية 19.52% هذه المرة مقارنة بما شاهدناه في سبق من المجالات، تليها فئة الذين التزموا الحياد بنسبة 12.73%، ثم فئة اللذين أجابوا بـ: لا أوافق بنسبه قدرها 9.41% من أفراد العينة، أما الذين لا يوافقون بشدة على فقرات هذا البعد، فتأتي في الترتيب الأخير بنسبة ضئيلة جدا 1.08%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد 64.79 ، حيث يشير إلى درجة كفاءة تواصلية عالية للإدارة المدرسية على مستوى المتلقي، ومن خلال الانحراف المعياري المسجل 7.25 نلاحظ أن هناك إجماعا بين أفراد العينة حول المستوى المثبت لكفاءة التواصلية كما تظهر هذه الدرجة العالية من الكفاءة من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال التي تمثل تقييم ذاتي لمستوى كفاءتهم التواصلية، حيث أن متوسطات جميع فقرات المجال وعددها 16 فقرة تشير إلى درجة موافقة عالية، عدا 03 فقرات هي: (58، 59 ،64) أين سجلنا أقل درجة موافقة 3.06 في الفقرة 59 "أجد نفسي منسجما مع المدير في أفكاره"، مما يدل دلالة واضحة على اختلاف الخلفيات الفكرية والثقافية بين المدير والأستاذ، الأمر الذي يعيق ويحد قليلا –تبعا لدرجة هذا الاختلاف وحدته– من فعالية التفاعل والتواصل بينهما.

د – عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرئيس: ونصه كما يلي:" إلى أي مدى تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى (المرسل، الرسالة، المتلقي) في نظر الأساتذة"؟

الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري بشكل إجمالي لشروط الكفاءة في الإدارة المدرسية

التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التكرار	941	3272	1079	1191	159
النسبة	%14,17	%49,26	%16,25	%17,93	%2,39
الوسط الحسابي	291.0000				
الانحراف المعياري	39.23009				

يوضح الجدول (12) أن ما يقارب نصف حجم العينة 49% أجابوا على فقرات استمارة الكفاءة التواصلية في الادارة المدرسية بـ: أوافق، و14.17% منهم أجابوا بالموافقة الشديدة، مما يعني أن الشريحة الكبيرة 63.43% من عينة الدراسة أجابت بالإيجاب على فقرات الاستمارة، لتتوزع النسبة الباقية بين من تحفظوا في إجابتهم بنسبة 16.25%، وبين من أجاب بلا أوافق بنسبة قدرها 17.93%، وكذا الذين رفضوا بشدة بنسبة ضئيلة جدا لا تتعدى 2.93%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية المحصل عليها في هذه الاستمارة 291، مما يشير إلى درجة كفاءة تواصلية متوسطة للإدارة المدرسية (تميل إلى الدرجة العالية). والبيانات المسجلة

في الجدول (13) أدناه تؤكد أكثر هذه الدرجة، حيث رصدت الدرجة المتوسطة في جميع أبعاد الاستمارة عدا البعد المتعلق بالكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي سجل فيه درجة عالية من الكفاءة.

الجدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية
بحسب كل بعد ودرجة الكفاءة التواصلية

البعد		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط- الحسابي	درجة الكفاءة
ش. كفاءة المرسل	ت	418	1356	537	669	98	130.456	متوسطة
	%	13,58	44,05	17,45	21,73	3,18		
ش. كفاءة الرسالة	ت	179	793	232	231	23	64.8148	متوسطة
	%	12,27	54,35	15,90	15,83	1,58		
ش. كفاءة المتلقي	ت	253	742	165	122	14	61.7901	عالية
	%	19,52	57,25	12,73	9,41	1,08		
ش. الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية	ت	941	3272	1079	1191	159		
	%	14,17	49,26	16,25	17,93	2,39		

مناقشة وتفسير النتائج:

1- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الرئيس:

إن البيانات المحصل عليها من النتائج الخاصة بالسؤال الرئيس والاسئلة الفرعية المشتقة منه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى النسبة المئوية وحساب التكرارات والمبينة بشكل إجمالي في الجدولين (12) و(13) أظهرت النتائج التالية:

- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة.
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى المرسل بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة.
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى الرسالة بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة.
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة.

وتؤيد هذه النتائج ما توصلت إليه العديد من الدراسات كدراسة اللوزي(1999) التي أظهرت أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية في الأجهزة الإدارية الأردنية إيجابية بشكل عام كما تفسر هذه النتائج في ضوء ما تعترض عملية الاتصالات في الإدارة المدرسية من المعوقات بمختلف أنواعها التنظيمية، النفسية الاجتماعية، والفنية المادية التي تؤثر سلبا وتمنع أو تقلل من تبادل المعلومات والبيانات بين المدير الأستاذ، أو قد تؤخر من وصولها في الوقت المحدد أو تشوه من معناها كما هو الحال عند استخدام وسيلة تقليدية غير ملائمة أو حديثة بها عطل.

ويمكن أن نفسر هذه الدرجة المتوسطة لكفاءة الادارة المدرسية (سواء على مستوى المرسل أو الرسالة،..) في ضوء طبيعة الخصائص النفسية والظروف الشخصية لطرفي عملية الاتصال (المدير والأستاذ) التي تؤثر هي الاخرى على انسياب المعلومات في القنوات السليمة وفي الميعاد المحدد وبالوضوح والدقة المطلوبين. إضافة إلى عامل تباين الخبرات والإطار الذهني الذي يعد أهم شروط التواصل الفعال بين المرسل والمتلقي؛ إذ أن اتساع فجوة الفروق الثقافية واللغوية والاجتماعية والفردية بين المدير والأستاذ يترتب عنه تباين في فهم محتوى ومضمون الرسالة التواصلية وسوء تأويلها، مما يؤثر سلبا في كفاءة الاتصال. وبصفة خاصة بالنسبة للدرجة العالية للكفاءة التواصلية المحققة على مستوى المتلقي (الاستاذ) فمرد ذلك أن الأستاذ قيّم ذاته بنفسه، ولا شك أن طبيعة الانسان تميل إلى مدح ذاتها وتبرئتها بإلقاء اللوم على أطراف خارجية، كما أن تواصل الأستاذ مع المدير والإدارة المدرسية أكثره شفويا، ومعلوم أن الاتصال الشفوي أسرع من الاتصال الكتابي الذي تعتمد عليه كثيرا الإدارة الرسمية وهذا من شانه أن يزيد من كفاءة الأستاذ على حساب كفاءة المدير، كما أن الاتصال الكتابي تعيق فعاليته تعدد المستويات حتى يصل فحواه إلى الأستاذ، وكذا صعوبة التعرف على طبيعة رد فعل الأستاذ على عكس الاتصال الشفوي، الذي هو الأسلوب الشائع بين الأساتذة في تواصلهم مع الإدارة المدرسية والذي يستطيع من خلاله الأستاذ بسهولة أن يلاحظ طبيعة ردود فعل المدير ويتلمس مدى تفاعله معه.

الخاتمـة:

تشكل دراسة موضوع "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية "كما تبين لنا من خلال أجزاء هذه الدراسة أهمية مركزية بالنسبة للإدارة المدرسية، لما ينبني عن الفعل التواصلي من وظائف ومهمات لا أثر ووجود لها إلا بوجوده وكفاءته.

والإدارة المدرسية باعتبارها الهيئة المباشرة والمسئولة الأولى عن إدارة وقيادة العملية الإدارية والتربوية بمؤسسات التعليم والتربية المختلفة، تعتمد بالدرجة الأولى على التواصل كآلية أساسية لتنفيذ خططها وتجسيد أهدافها ومشاريعها.

وقد كشفت الدراسة الحالية المعنونة بـ: "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية– مقاربة تحليلية في ضوء نظرية الاتصال" والتي هدفت الاستطلاع على واقع العملية التواصلية في الإدارة المدرسية بناء على اتجاهات أساتذة مرحلة التعليم الثانوي؛ كشفت في بعدها الإمبريقي على:

- أن الإدارة المدرسية تستوفي شروط الكفاءة التواصلية بدرجة متوسطة على عكس ما كان متوقع منها، بأن تستوفيها بدرجة عالية.

وقد واجه الباحث في انجازه لهذا البحث صعوبات عديدة تتعلق بقلة المراجع المتخصصة في مجال الكفاءة التواصلية خاصة، وصعوبات أخرى تتعلق بعزوف الأساتذة عن إبداء مقترحاتهم والإجابة على فقرات الاستمارة، ظنا منهم أن ذلك يؤثر على مستقبلهم الوظيفي إن تعاملوا بصراحة وموضوعية مع فقرات الاستبيان.

ونأمل في الأخير من خلال هذا البحث أن نكون قد وجهنا الأنظار إلى أهمية هذا الموضوع حتى ننهض بمؤسسات التربية والتعليم نحو درجة عالية من الكفاءة الإدارية والتربوية والتعليمية المنشودة.

مقترحات وتوجيهات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نورد جملة من المقترحات:

1- ضرورة الاهتمام الجاد بميدان الإدارة المدرسية بجوانبه المتعددة استكشافا وبحثا ودراسة.

2- ضرورة العمل من أجل تفعيل التواصل والتفاعل بين الفريق الإداري والفريق التربوي في الإدارة المدرسية توحيدا للجهود وتوجيهها نحو الاهداف الكبرى للعملية التعليمية التربوية وذلك من خلال:

- تدريب المدراء والمشرفين الإداريين على الأساليب والأنماط الفعالة في الاتصال وتطوير مهاراتهم التواصلية وقدراتهم التفاعلية.
- التأكيد على أهمية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق في القيادة والإدارة المدرسية.
- الانتباه إلى الجماعات والتنظيمات غير الرسمية وضرورة مراعاتها عند التواصل.
- تشجيع التواصلات التفاعلية في جميع الاتجاهات ضمانا لانسياب المعلومات والبيانات إلى جميع الأساتذة والعاملين دون استثناء.
- توضيح قنوات الاتصال وسبله الرسمية وتشجيع العاملين على طرقها دون تحفظات.

3- الاهتمام الجاد بوسائل الاتصال الفعالة (الكلاسيكية والحديثة) على السواء وتدريب الموظفين على الوسائل والوسائط الحديثة

4- مواكبة التطورات العالمية الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهمية تطوير الموارد البشرية وتأهيلها لتمارس وظائفها ومهامها بكفاءة عالية.

5- ضرورة تدريب القادة الإداريين وتشجيعهم على سلوك نمط قيادي تشاركي يقوم على مبدأ المشاركة الجماعية ويراعي الفروق الفردية بين الأساتذة ويولي العلاقات الإنسانية جانبا من العناية.

وختاما وباعتبار أن هذا الجهد، جهد بشري لاشك أن تعتريه ما يعتري الجهود البشرية الأخرى من النقائص نحن في أمس الحاجة إلى التنبيه إليها، وبناء على محدودية هذا البحث في نتائجه لمحدودية مجالاته الزمنية والمكانية والبشرية وكذا المعرفية؛ يقترح الباحث توسيع البحث إلى مجالات أخرى أوسع من مجالات هذه الدراسة وذلك من خلال معالجة المواضيع التالية في المستقبل:

- توسيع الدراسة لتشمل أكثر من ولاية وأكثر من حجم عينة هذه الدراسة.
- استمرار البحث في موضوع الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية وربطه بمتغيرات أخرى.
- إجراء دراسات تتناول المواضيع التالية:
  - الكفاءة التواصلية للمرسل في الإدارة المدرسية.
  - الكفاءة التواصلية للمتلقي في الإدارة المدرسية.
  - الكفاءة التواصلية للوسيلة في الإدارة المدرسية.
  - الكفاءة التواصلية للرسالة في الإدارة المدرسية.

قائمة المراجع

أبو فروة، إبراهيم محمد(1993). **الإدارة المدرسية**. ط1. طرابلس-ليبيا: الجامعة المفتوحة.

أحمد، أحمد إبراهيم(2002). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار الهنا للطباعة.

برارديي، نعيمة(2003). **واقع الاتصال في الإدارة المحلية**. رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

بن حمودة، محمد(2006). **علم الإدارة المدرسية: نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**. دار العلوم للنشر.

بوحنية، عبد القادر قوي(2000). **الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري**. رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الأردن.

حبيبي، ميلود(1993). **الاتصال التربوي وتدريس الأدب**. ط1. بيروت، لبنان: المركز الثقافي العربي.

حثروبي، محمد الصالح(2002).**المدخل إلى التدريس بالكفاءات**. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى

شفيق، محمد(2006). **البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية**. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

طعيمة، رشدي أحمد وكامل، محمود(دت). **مفهوم اللغة ووظائفها**. متاح 05-04-2014 على www.iugaza.edu/attack

عزيزي، عبد السلام(د.ت). **مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث**. ط1. الجزائر: دار ريحانة.

عليان، ربحي مصطفى وعبد الدبس، محمد(1999). **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

عودة محمود وخيري، السيد محمد(1988). **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**. بيروت: دار النهضة العربية.

المانع، محمد بن علي(2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الادارية، السعودية.

محمد، أميرة علي (2008). **مهارات الإدارة التربوية والمدرسية**. الدار العالمية.

مقدم، سهيل وبن عباد، قدور هوارية(2005). خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال من وجهة نظر الطلاب: **الملتقى الدولي الأول حول سيكولوجية الاتصال بجامعة ورقلة**، الجزائر. (من 20الى22 مارس 2005). ص ص 227-241.

ملحق (01) استمارة"تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية "

أختي الأستاذة، أخي الأستاذ، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

يسعدني أن أضع بين يديك هذه الاستمارة، والتي تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة العملية التواصلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة والتحقق من مدى استيفائها لشروط هذه الكفاءة سواء على مستوى المرسل أو المتلقي أو الرسالة الاتصالية. ولأهمية رأيك آمل منك أستاذي الفاضل (ة) أن تتكرم(ي) بقراءة هذه الاستمارة بتمعن وتعبئتها بموضوعية وإعطاء المعلومات الدقيقة، علما أن المعلومات التي ستدلون بها تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. ونشكر لك(ي) سلفا تعاونك(ي) ومساهمتك(ي) في إفادتنا بالمعلومات اللازمة، وإعطائي جزءاً من وقتك.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يخاطب المدير مستقبليه بلغة الإداري					
2	المديرمن خلال خطاباته ومراسلاته متحكم في الضوابط اللغوية التعبيرية					
3	دائما يقنعني المدير برأيه					
4	يكيف المدير نبرات صوته بشكل تفاعلي مع معاني الكلمات					
5	أجد تلفظ المدير سليما خاليا من عيوب النطق					
6	مدير مؤسستنا ينوع من صيغ التعبير ويختار المقال المناسب للمقام					
7	يظهر المدير من خلال خطاباته أن أفكاره مرتبة واضحة في ذهنه					
8	قادرا على التعليق بذكاء على استجابات الأساتذة					
9	المدير مصدر موثوق فيه بالنسبة لي					
10	لا يعاني المدير من أي صعوبات في التواصل معنا					
11	تتمتع شخصية المدير بالجاذبية والاقتراب من نفوس الأساتذة					
12	يستعمل المزاح والنكت المناسبة حين التواصل معنا					
13	ينطبق فعله مع ما يقول ويدعو إليه					
14	يبدو لي المدير مقتنعا بمهنته راضيا بها					
15	يستشير المدير العاملين معه في اتخاذ قراراته					
16	يتسم المدير بالحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه					
17	يحرص مدير مؤسستنا على احترام القوانين وتطبيقها على الجميع بالعدل					
18	يشجع المدير على التواصل في جميع الاتجاهات، خاصة بينه وبين الأساتذة					
19	يستمع المدير باهتمام لآراء الأساتذة					
20	يحسن المدير اختيار الوسيلة الملائمة لموضوع خطابه					
21	ينوع المدير في توظيف وسائل الاتصال الحديثة والكلاسيكية على السواء					
22	يتقن فنيات إدارة الحوار والنقاش					
23	يهتم مدير المؤسسة بمتابعة ردود فعل الأستاذ على خطابه					
24	يحترم المدير الزمن والآجال المحددة					
25	يختار مدير مؤسستنا الوقت المناسب لتوجيه خطابه					
26	يستخدم المدير التعبيرات الحركية المناسبة التي تجعل المتلقي متفاعلا معه					
27	يحرص على أن يتم الاتصال في أماكن رسمية مناسبة					
28	يهتم المدير بشكله الظاهري وهندامه					
29	يسبق المديرالاجتماع باستدعاء أو إعلان يوضح فيه جدول الأعمال وموعده					
30	يظهر الاهتمام بمشكلات وهموم الأساتذة					

31	يعامل الأستاذ بأسلوب مهذب					
32	يتسع صدره للمناقشة، وتقبل الانتقادات البناءة.					
33	يميل لتبني رأي الأغلبية .					
34	يشجع روح العمل الجماعي بين الأفراد					
35	يحرص المدير على الاحترام المتبادل مع الأساتذة والإداريين والعمال					
36	يحترم سلطات وصلاحيات المرؤوسين.					
37	يثق بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن					
38	يسمح لنا بالتواصل معه في كل وقت.					
39	في الغالب لغة موضوع الاتصال سهلة واضحة					
40	العبارات الموظفة في موضوع الاتصال دقيقة الدلالة عن الأفكار المقصودة					
41	الألفاظ التي يستخدمها المدير في خطابه المكتوب أو الملفوظ شائعة					
42	غالبا العبارات المستخدمة في نص موضوع الاتصال غير طويلة					
43	تستخدم الرسائل الاتصالية (حديث، اعلان، مراسلة..) ألفاظ متنوعة					
44	موضوع الاتصال (مراسلة، حديث، اعلان..) مدعمبالحجج المناسبة					
45	يتضمن موضوع الاتصال تكرارا لأفكاره الرئيسية.					
46	يتسم موضوع الاتصال بالدقة					
47	يتسم موضوع الاتصال بترتيب منطقي للأفكار					
48	تتنوع الأساليب البلاغية المستخدمة في موضوع الاتصال					
49	دائما يبدأ المدير في تواصله معنا بعرض المعلومات الحديثة قبل القديمة .					
50	أجد سهولة كبيرة في قراءة الإعلانات ومختلف المراسلات والتقارير					
51	في الاجتماعات وفي المقابلات المختلفة اسمع بوضوح حديث المدير .					
52	يخلو الخطاب المكتوب من الأخطاء المطبعية					
53	دائما تختم المراسلة بملخص يركز على المعلومات المهمة					
54	الرسالة الاتصالية (مراسلة، مقابلة،إعلان..) تدعم بذكر الإحصاءات					
55	في الغالب موضوع الاتصال يحمل معلومات جديدة					
56	كمية المعلومات المعروضة في موضوع الاتصال متناسبة مع الهدف المتوقع					
57	في الغالب أفسر المعلومات التي تصلني بشكل سليم					
58	أمتلك معرفة كافية بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي					
59	أجد نفسي منسجما مع المدير في أفكاره					
60	أتمتع كأستاذ بسلامة جهاز الاستقبال الحسي لدي خاصة السمع والبصر					
61	أتمتع بالدافعية والرغبة في التواصل والاطلاع على محتوى الخطاب					
62	أنا راض ومقتنع بمهنتي					
63	أحمل مشاعر ايجابية تجاه المدير					
64	في الغالب تتفق وجهة نظري مع ما يطرحه موضوع الاتصال من أفكار					
65	دائما أكون هادئا منتبها مركزا أثناء تواصلي مع المدير					
66	لا أتسرع في اتخاذ موقف إلا بعد تلقي نص موضوع الاتصال كاملا					
67	رصيدي اللغوي كاف لفهم واستيعاب محتوى الخطاب الذي يصلني.					
68	أفهم بوضوح المدير .					
69	أتجاوب كأستاذ لمطالب المدير					
70	أحرص كأستاذ لأعمل بروح الفريق					
71	أتفاعل تفاعلاً إيجابياً مع المدرسة و الإدارة المدرسية					
72	أواظب كأستاذ على الدوام في عملي و ألتزم بمواعيدي					