

The Effectiveness of Discourse Management in Teachers Meetings at Secondary Schools in the Southern Muthallath Area within the Green Line

Nihayah Abdul Hafez Natour*
Prof. Aref Tawfeeq Atari **

Received 15/9/2022

Accepted 19/11/2022

Abstract:

The study aimed to identify the effectiveness of discourse management in teachers' meetings at secondary schools in the Southern Muthallath Area within the Green Line. The descriptive survey methodology was used, and a questionnaire consisting of (43) items comprising of five dimensions (Deliberations during the meeting, Power and agency (Ability to act independently), Empowerment and participatory, Professional development, Politeness and motivation) was used for data collection, as it was applied to a simple random sample consisting of (342) principals and teachers. The results showed that the degree of effectiveness of discourse management in teachers' meetings among secondary school principals in the Southern Muthalath region within the Green Line was medium, where the dimensions of Politeness and motivation and Deliberations during the meeting were given high degree, while other dimensions were estimated a medium degree. The results also showed an existence of statistically significant differences because of the gender variable in favor of males, and the experience variable in favor of (less than 10 years).

Keywords: Discourse Management, Teachers' meetings, Principals, Secondary schools, The Green Line.

Palestine\ natour26@hotmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan \ Atari@yu.edu.jo **

فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر

نهاية عبد الحافظ ناطور*

أ.د. عارف توفيق عطاري**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات استخدمت استبانة تكونت من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (المداولات في أثناء الاجتماع، والسلطة والمقدرة على التصرف المستقل، والتمكين والتشاركية، والتطوير المهني، والآداب والتحفيز)، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (342) مديراً ومعلماً. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين جاءت متوسطة، إذ جاء مجالا الآداب والآداب والتحفيز، والمداولات في أثناء الاجتماع بدرجة مرتفعة، وجاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، وللخبرة لصالح (أقل من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: إدارة الخطاب، اجتماعات المعلمين، المديرون، المدارس الثانوية، الخط الأخضر.

* فلسطين/ natour26@hotmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Atari@yu.edu.jo

المقدمة

تكتسب الاجتماعات سواء كانت مجدولة أم غير مجدولة، وجاهية أم افتراضية، أم مزيجاً منهما، أهمية في أي مؤسسة، لما لها من دور مهم ومؤثر في تقدمها ونجاحها، وهي تعد التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في عملية صنع القرار فيها. وتشير الاتجاهات الحديثة إلى الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات العامة والخاصة بأهمية الاجتماعات بأنواعها المختلفة ودورها في تطوير المؤسسة، وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات، على اعتبار أن الاجتماعات مظهر مهم من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي، وسيادة رأي الجماعة، وتحقيق مبدأ الشورى، فضلاً عن كونها إحدى وسائل الاتصال والتنسيق المهمة.

وقد تزايدت أهمية الاجتماعات في الوقت الحاضر، لما لها من دور مهم ومؤثر في تقدم المؤسسات وتطورها على اختلاف مجالاتها، لذلك تزايد الاهتمام بتخطيط الاجتماعات وتنظيمها ومتابعتها، لكي تكون اجتماعات ناجحة، وليست مضیعة للوقت، وللاستفادة القصوى منها، إذ تعد الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال بين الموظفين في المؤسسة (Al-Shareef, 2013). وقد أكد رستم (Rustum, 2000) بأن الاجتماعات عملية اجتماعية يمكن من خلالها نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، لكي يصبح شريكاً في تلك العملية، ومن خلال الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من الآخرين. كما أكد أبو النصر (Abu Al-Nasr, 2009) على أن الاجتماعات هي الطريقة الأفضل لإشراك الأفراد وإعلامهم بالمهام المطلوبة، والمحافظة على إنجازاتهم، وتحفيز معنوياتهم. ونكرت بلعيد (Bal'eed, 2018) أن إدارة الاجتماعات تمثل نوعاً من القوة الناعمة التي تشمل اللطف، والكراسة، والادب، والأخلاق، في التعامل مع الآخرين.

وتكتسب الاجتماعات المدرسية أهمية إضافية مع تزايد التوجه نحو أنماط جديدة من الإدارة المدرسية، وعَدِ المدرسة الوحدة الرئيسة للتطوير، مما يضع على عاتق المدرسة اتخاذ كثير من القرارات، والقيام بالمبادرات الذاتية، وهو ما يتم من خلال الاجتماعات (Ahmad, 2016).

وتعد اجتماعات المعلمين هي أهم أداة متاحة وأساسية للإدارة، بهدف الاتصال والتواصل لتسيير العمليات والإجراءات، وهي تشكل منصة للتعبير عن الآراء والنقاشات، والإجراءات المؤسسية، ومعرفة العاملين، وفهم مشكلاتهم، ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وهي جزء لا يتجزأ من عملية التطوير والتطور المهني. كما أن الاجتماعات الفاعلة هي التي

يشارك فيها الافراد فعلاً بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، وهو ما يحمل الإدارة مسؤولية توفير بيئة آمنة وداعمة تضمن احترام الأفراد، لتمكينهم من التفاعل، والمشاركة، والتشارك الفعال، وتفتح المجال امام إسهاماتهم وخبراتهم، من خلال إشراكهم في عملية صناعة القرارات واتخاذها، والتخطيط، وكل ذلك مشروط باعتبار الاجتماعات طريقة اتصال تستمد فاعليتها من الإشارك الفعلي للأعضاء في الحوارات والنقاشات والآراء، وعلى جعلها بيئة آمنة يتفاعل فيها الأفراد العاملون، ويعرضون الخبرات والقضايا دون خوف أو تردد أو إجبار (Godara, 2017).

وأكد دياب (Diab, 2001) أن إدارة الاجتماعات تعد بالنسبة للمدير إحدى الحلقات المهمة في تحقيق أهداف المدرسة، إذ إن الفاعلية الحقيقية لأي مدير تبرز في قدرته على إجراء الاتصال الناجح، وتوليد الدافعية، والوصول إلى نتائج ايجابية خلال قيادته للاجتماع. كما أكد البوهي والبيومي (Al-Bohi & Bayoumi, 2002) والعجمي (Al-Ajmi, 2008) بأن على مدير المدرسة أن يجيد مهارة إدارة الاجتماعات، لأن نجاح الاجتماع يعني نجاح الفريق والعكس صحيح، وأن على مدير المدرسة أن يضع نصب عينيه حقيقة أنه يتعامل مع محورين رئيسيين في إدارة الاجتماع، أولهما: موضوع الاجتماع، وثانيهما: المجتمعون، فعندما لا يحسن المدير إدارة المجتمعين، ينعكس ذلك في صورة مشاحنات، ومناكفات، وجو متوتر قد يؤدي إلى فشل الاجتماع.

ويتكون الاجتماع من عدة عناصر، فهناك العنصر البشري الذي يشمل المشاركين، من متحدثين ومستمعين، وهناك الخطاب المكون من منظومة النصوص المكتوبة والشفوية والرمزية وشبه المكتوبة؛ فضلاً عن التفاعلات غير اللفظية التي ترتبط بسياق الحوار، كلامح وتعابير الوجه، والإيماءات وحركات الجسد؛ وهناك إطار الاجتماع الذي يشمل الافتتاح وسير الاجتماع والاغلاق؛ وهناك التفاعل الاتصالي؛ وترتيب الدور في الحديث والإصغاء؛ والتصويت، والمناخ السائد، والثرثرة الجانبية؛ والحديث غير الرسمي؛ ومتابعة الاجتماع والالتزام بمخرجاته؛ وهناك دور علاقات القوى التي قد تسبب هيمنة بعض المشاركين على الاجتماع وتهميش غيرهم. وقد اختصرت بودين (Boden, 1994) هذه العناصر في ثلاثة وهي: المشاركين والخطاب وهيكل الاجتماع، ورأت في هذه الثلاثية ديناميكية تنظيمية مترابطة تؤثر في بعضها بعضاً.

وقد أشار السدحان (Al-Sadhan, 2016) إلى أن إدارة الاجتماع تتطلب من المدير مهارة حوارية اتصالية جنباً إلى جنب مع باقي المهارات الفكرية والفنية. كما أشار كلاين (Klein,)

2005) إلى أن الممارسات الحوارية التفاعلية تفعل التشاركية (Participation) بين الإدارة والعاملين، والتمكن والتمكين (Agency and empowerment)، وتوجد الحوار المنتج والمنمّي والمطور، ويلبي الإلتقان والبراعة في إدارة الحوار أهم متطلبات التطور في أية مؤسسة.

وأكدت جوهانسون وميلر وهامرين (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) أن الإدارة الفعلية للاجتماعات تشمل نشاطات اتصالية بين الإدارة والعاملين، وتركز على تحديد الأهداف وتفسيرها، وتشرك العاملين في عملية صناعة القرارات، عبر سياق تفاعلي بين القادة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، في مناخ تسوده أجواء الثقة، والتفهم، والأمان، والاحترام المتبادل، وتفعيل طاقات ومهارات العاملين، وتجنيدها لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه النشاطات تتمثل في منظومة الخطاب وكيفية إدارته، وتشكل السياق الذي يحدث فيه التفاعل الوظيفي ذو المعنى بين أفراد المجموعة.

ويتجه التركيز حديثاً في الاجتماعات على اللغة والخطاب وإدارته (Discourse management)، إذ من خلالهما يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات، وتبادلها مع الآخرين (Kevin, 2006؛ Bruce, Connell, Higgins, & Mahoney, 2011). وأشار والاس (Wallace, 2002) إلى أن من أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المطلوبة منهم، هو عدم فهمهم لما هو مطلوب، بسبب غموض اللغة، سواء أكان ذلك بشكل مقصود، أم إنه ناجم عن ضعف امتلاك القادة الإداريين لمهارات الخطاب. كما أكد كلوتربك وهيرست (Clutterbuck & Hirst, 2002) المشار إليهما في أندرسون ومونغال (Anderson & Mungal, 2015) بأن القيادة كبنية خطابية تتكون وتتحدد بمعظمها وتحديداً ممارساتها وأفعالها من خلال التفاعل الكلامي الاتصالي.

وقد ذكرت ريهل (Riehl, 1998) المشار إليها في جبران وعطاري (Jubran & Attari, 2007) إلى ثلاثة مداخل نظرية لدراسة فاعلية الاجتماعات، أولها هو المنظور العقلاني التقني (Technical Rationality Perspective)، وفيه يمكن قياس فاعلية الاجتماعات وفقاً لمعايير الكم، والكيف، والديمومة، والجدوى، ودرجة الاسهام في النمو المهني للعاملين. أما المنظور الثاني فهو منظور تحليل الخطاب (Discourse Analysis Perspective)، وفيه تتم دراسة فاعلية الاجتماعات من خلال إدارة الخطاب اللغوي، إذ إن جل ما يدور في الاجتماعات يتم من خلال اللغة والخطاب اللغوي، مكتوباً كان أم شفويّاً أم رمزياً، وما يتضمنه ذلك من استخدامات لغوية

صريحة وضمنية، وقد زادت أهمية هذا المنظور مع تزايد الاهتمام بدور اللغة في المؤسسات إلى درجة اعتبار بعض الباحثين أن المؤسسات ما هي إلا نصوص لغوية (Alvesson & Kärreman, 2000)، فالمديرون يقضون نسبة كبيرة من أوقاتهم يكتبون ويقرأون ويتكلمون وجها لوجه، أو عبر وسائل الاتصال، كما تشكل الوثائق في المنظمات مرجعيات للعاملين فيها (Lowenhaupt, 2014). وتقاس فاعلية الاجتماعات وفق هذا المنظور بدرجة ديمقراطية الخطاب وتشاركيته، ودرجة تحقيقه وضع الخطاب المثالي (Ideal Speech Situation)، إذ يمكن للجميع الكلام، ويتم الانصات فيه للجميع، دون هيمنة أو إقصاء أو تغييب (Attari, 2014).

أما المنظور الثالث فهو منظور التفاعل الاجتماعي (Social Interaction Perspective)، وفيه ينظر إلى الاجتماعات على أنها مناسبة أو حدث (Event)، يتفاعل فيها المديرون والمعلمون، ويتعاملون مع الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، كما يستطلعون الفرص المتاحة لهم لتحسين الأداء، وتقاس فاعلية الاجتماعات وفق هذا المنظور بدرجة ونوعية هذا التفاعل، وبدرجة تحقيقه للتماسك الاجتماعي بين العاملين (Lauring & Selmer, 2010). وقد أضاف أوروك ودوفي (O'Rourke & Duffy, 2012) منظوراً رابعاً لدراسة فاعلية إدارة الاجتماعات، هو منظور النظم (System Perspective) إذ تدرس فاعلية الاجتماعات وفق المدخلات، والعمليات، والمخرجات.

ويعد الخطاب عنصراً أساسياً في العمل الإداري، وهو أداة فعالة يمكن أن تستخدم لنقل المعلومات (Transmission)، وحينها يحدد اتجاه الاتصال بأنه خطي من القائد إلى العاملين دون الاهتمام بالتفاعل الناتج عنه كالتفسير والتأويل والتفاعل الاجتماعي، وهو الاستخدام التقليدي للخطاب، أو ما أطلق عليه بول (Ball, 1994) مصطلح خطاب القوة المسيطرة (Discourse of Control)، إلا أن هناك حاجة للتوجه الوظيفي للخطاب (Functional approach) أي الاستخدام الإستراتيجي للخطاب، بهدف إحداث التأثير والتغيير لتحقيق الاهداف بمستويات التميز المنشودة، فالتفاعل الاجتماعي والحوار الذي ينشأ عن الخطاب يولد هوية جماعية (Collective identity)، إذ يترجم الخطاب والحوار التفاعل إلى تعاون فعال (Effective collaboration) (Bruce, et al., 2011).

وقد أشار فيركلوف (Fairclough, 1989) إلى أن كثيراً من الإداريين يركزون على

المنحى التوجيهي (Directive Approach) للخطاب في الاجتماعات، والذي بدوره قد يؤدي إلى أنماط سلوكية غير مرغوبة لدى المرؤوسين كالانصياع (Conformity)، والطاعة العمياء، والتي بدورها تولد لديهم شعوراً بالرفض والمقاومة، ولتجنب ذلك ينبغي أن ينطلق الخطاب من القيم والأخلاق، وألا يعكس النظام الهرمي للمؤسسة، وأن يعمل على تعزيز التشاركية من خلال استشارة المرؤوسين، والاهتمام بوجهات نظرهم، وفي هذا الصدد أضاف هيومس (Humes, 2000) بأن الخطاب ينبغي أن يعزز التمكين، والشعور بالملكية (Ownership) لدى المرؤوسين، وهي صفات ضرورية لتكوين الثقة والإخلاص، والمحافظة على كرامة المرؤوسين واحترامهم، مما يسهم في تحقيقهم لذواتهم.

وقد تزايد الاهتمام باللغة التي يستخدمها المديرون في ممارستهم اليومية مع المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وأخذ بعضهم ينظر للمؤسسات بوصفها "تصاً مكتوباً" أو "كينونة خطابية"، أي أنها تُفهم من خلال تحليل وظائفها واستخداماتها اللغوية، ولهذا التوجه جذوره في الفلسفة التأويلية (Hermeneutics)، وفلسفة ما بعد الحداثة (Post Modernism)، والنظريات النقدية (Critical Theories)، والتي عنيت جميعها بعلاقات السلطة والقوى في المؤسسات، إذ تستخدم اللغة كأداة من أدوات السلطة. ويشير أنصار هذه التوجهات إلى أن شاغلي المناصب الادارية والقيادية يستخدمون اللغة الصريحة أحياناً والمجازية في أغلب الأحيان، وقد يستخدمون اللغة لا لتمثل الواقع، بل لتحقيق مآرب أخرى. ومن ناحية ثانية قد يستخدم الناس كلمات مختلفة للإشارة للشيء ذاته، أو يقدمون سرديات مختلفة لوصف الأحداث (Alvesson & Kärreman, 2000).

وقد اختارت الدراسة الحالية مدخل إدارة الخطاب مواكبة منها للاتجاه اللغوي في دراسة المؤسسات، وكذلك لندرة الدراسات التي درست الاجتماعات من هذا المنظور مقارنة بتلك التي تناولت الاجتماعات من منظور تقني فقط.

الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث. بحثت دراسة فاين (Vine, 2004) في الخطاب بين المديرين والعاملين من مختلف المناصب والوظائف في الاجتماعات المنظمة في مؤسسات حكومية في نيوزيلندا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المشاهدات والملاحظات لما مجموعه (52) تقاعلاً لغوياً بين

المديرين والعاملين، وبين العاملين أنفسهم للذكور والإناث، وتم تحليل الخطاب وفقاً لمعايير التعليمات (Directives)، والرجاء (Requests)، والنصيحة (Advice). أظهرت النتائج أن المديرين يتواصلون مع العاملين مستخدمين المعايير الثلاثة، كما أنهم يركزون في خطابهم على التعليمات والتوجيهات الواضحة والمباشرة.

وهدف دراسة محمد وعزيز (Mohd & Aziz, 2010) التعرف إلى توظيف المديرين لاستراتيجياتي الآداب، والسلطة في الاجتماعات الإدارية. استخدم المنهج النوعي القائم على تحليل الخطاب المستخدم في اجتماعين سبق عقدهما في إحدى المؤسسات البحثية التابعة لوزارة المالية الماليزية. أظهرت النتائج أن المدير في الاجتماع الأول قد وظّف استراتيجية الآداب بشكل كبير، مظهراً القرارات التي اتخذت على أنها نتائج إسهامات الرؤوسين، فيما وظّف المدير في الاجتماع الثاني السلطة بشكل أكبر.

وهدف دراسة لوينهوبت (Lowenhaupt, 2014) إلقاء الضوء على كيفية استخدام اللغة في العمل اليومي للقيادة المدرسية، من خلال فحص وتحليل نماذج للممارسات اللغوية لمديرة مدرسة في الولايات المتحدة على مدار أول عامين لها في العمل كمديرة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل (650) تسجيلاً لغوياً خلال (14) اجتماعاً بين مديرة المدرسة ومعلميها. توصلت الباحثة إلى أن الممارسات اللغوية التي استخدمتها مديرة المدرسة تنوعت بين الخطاب الإقناعي (Logos)، والخطاب العاطفي (Pathos)، والخطاب الأخلاقي (Ethos)، كما بينت النتائج أن الأنماط الثلاثة متداخلة، وأحياناً تستخدم معاً أو بشكل مستقل.

وهدف دراسة هولمز وستوب (Holmes & Stubbe, 2015) الكشف عن نمط التفاعل الاجتماعي في الاجتماعات المنظمة من المنظور اللغوي - الاجتماعي، لفهم العلاقة بين السلطة واللباقة (Power and Politeness) في خطاب الإدارة. استخدمت الدراسة المنهج الانتوجرافي في تحليل الأوامر والتعليمات (Imperatives and Directives) باستخدام المشاهدات والتسجيل الصوتي والمرئي للاجتماعات، وتم تحليل (80) اجتماعاً. بينت النتائج أن المديرين يستخدمون التعليمات لإظهار القوة، وللتأكيد على تنفيذ الرؤوسين للعمل المطلوب، كما أنهم يكثرّون استخدام الصوت المرتفع والنبرة الحادة للتأكيد على التعليمات والأوامر، وأن التفاعل بين العاملين اتخذ (الاتصال الهابط) في أثناء الاجتماعات، وأن المديرين استخدموا جدول عمل مكتوب لإظهار السلطة والسيطرة على النقاش في أثناء الاجتماع. وفي المقابل، في مجال اللباقة،

فإن العاملين من المستوى الوظيفي ذاته كانوا أكثر لباقة وأدبا مع بعضهم بعضاً في اثناء محادثات العمل.

وقامت الحسيني (Al-Hussaini, 2017) بدراسة نوعية لتحليل الأنماط القيادية المستخدمة في (12) مدرسة في الامارات العربية المتحدة من منظور متداخل: علمي اجتماعي لغوي. كشفت النتائج عن وجود اتجاهات سلبية لدى المعلمين تجاه الاجتماعات. كما أشارت النتائج إلى وجود قواعد ضمنية توجي بأن المعلمين في الاجتماعات يستقبلون الرسائل كتعليمات للتنفيذ والالتزام وليس للنقاش. ولكن مديري المدارس يستخدمون الكياسة والفطنة واللباقة والاحترام، ويوظفون المهنية والخبرة لتمرير الرسائل القادمة من جهات عليا، كما يحرص مديرو المدارس أن تظهر القرارات وكأنها تعبر عن إرادة جماعية، بينما هي في الواقع أوامر من جهات عليا، بدليل ملاحظة أن المعلمين في تلك الاجتماعات لم يكونوا يبدون رأياً أو يشاركون في نقاش.

وهدف دراسة الحيدري (Al-Haidari, 2018) الكشف عن التفاعل بين المديرين والعاملين من خلال الممارسات اللغوية في الاجتماعات. تكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى ضمت (12) فرداً من المديرين والعاملين في شركة تجارية مالية كويتية، والثانية من (12) فرداً من شركة تجارية مالية غير ربحية أمريكية. استخدمت ثلاثة أنماط سلوكية لغوية: استخدام الضمائر (we, our, and us) كممارسات اجتماعية للمديرين والعاملين، واستخدمت للسلطة سلوكاً لغوياً هو الخطاب التوجيهي. أما أدوات الدراسة فتكونت من تسجيلات صوتية، ووثائق، ومقابلات، والملاحظة المشاركة، وأنموذج تحليل الخطاب. أظهرت النتائج أن المديرين كثقوا من استخدام الخطاب التوجيهي كالتعليمات والأوامر لحث الأفراد على العمل وتنفيذ المهمات، مما يشير إلى إظهار السلطة وتفعيلها، وأن المديرين الكويتيين استخدموا الخطاب التوجيهي أكثر من المديرين الأمريكيين، في حين أن الاعضاء العاملين في الشركة الأمريكية هم من استخدموا الخطاب التوجيهي أكثر.

وأجرى كومولانين وآخرون (Komulainen et al., 2019) دراسة هدفت تحليل الخطاب المستخدم في الاجتماعات الرسمية المتعلقة بالتطوير في أحد المستشفيات الفنلندية. استخدم المنهج النوعي القائم على تحليل التسجيلات المتعلقة بثمانية اجتماعات حول توظيف التوجه الإقناعي في الخطاب. أظهرت النتائج أن التوجه الإقناعي في الخطاب المستخدم في الاجتماعات قد تمحور حول إشراك الموظفين في عملية التطوير، والتفاعل الإيجابي مع آراء الموظفين، وتفعيل

الدور القيادي للموظفين في عملية التطوير.

ويلاحظ من الدراسات السابقة أن إدارة الخطاب لم تحظ بقدر مناسب من البحث، ويدل على ذلك قلة عدد الدراسات التي تمكن الباحثان من الوصول إليها، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، وكذلك في توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، وفي أسلوب اختيار العينة، كما أنها الدراسة الأولى التي تم إجراؤها في داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحثان قلة الاهتمام البحثي بالخطاب وإدارته في أثناء سيرورة اجتماعات العمل، واستخدام اللغة وصيغها ومضامينها وإستراتيجياتها، وكذلك تأثيرها في المؤسسة. وقد دعت دراسة الحيدري (Al-Haidari, 2018) إلى إجراء بحوث ميدانية حول ما يحدث فعلاً في سيرورة الاجتماعات، وكيف يستخدم المديرون والأفراد اللغة والخطاب في أثناء الاجتماعات، وكيف يؤثر ذلك في الإدارة والأفراد والمؤسسة ككل. وبحكم عمل أحد الباحثين في المدارس الثانوية في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر، لوحظ بأن المعلمين يرون في الاجتماعات عبئاً ثقيلاً ولا دور لهم فيها، وبأنها روتين إداري إجرائي يركز فيه مديرو المدارس على مسائل مكررة، مثل التعليمات والإجراءات والتنفيد، وأنها تمثل أحياناً منصةاً للتهديد والعقاب والانداز، وأن الخطاب وكيفية إدارته في هذه الاجتماعات يتسم بالغموض وتعدد المعاني والافتقار للإقناع والتفاوض والتفويض، بل ويخضع أحياناً لعلاقات القوى، مما يفقد الاجتماعات الغاية منها. ومن هنا فقد تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة فاعلية الخطاب في اجتماعات المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر، من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

1. ما فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيري الجنس، والخبرة؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– الكشف عن فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث

الجنوبي في داخل الخط الأخضر.

- الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر.
- أهمية الدراسة**

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً حول إدارة الخطاب وأهميته في الاجتماعات وذلك كونها أجريت في منطقة لم يسبق أن أجريت فيها دراسات حول الموضوع. كما اكتسبت الدراسة أهمية عملية من خلال تطوير أدواتها ومناقشة نتائجها، ويؤمل أن يستفيد من نتائجها مديرو المدارس في سبيل تمكين المعلمين وإشراكهم في عملية التمييز والتغيير، كما يؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية والنفسية لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

الخطاب (Discourse): "منظومة تبادل كلامية وتبادل لفظي رسمي للأفكار حول موضوع معين، بشكل منظم، وموسع، ومتسلسل ومتماسك، وقد يكون خطياً، أو إيمائياً، أو لفظياً، وتتميز هذه المنظومة بأن لها أعراف وقوانين محددة مثل تبادل للأدوار، والتنسيق بين الأفراد، وقد تتضمن السرد، أو الوصف، أو الحجج، أو استثارة العواطف والحماس. ويعكس الخطاب علاقات القوى التي تحدد قواعد لما يقال وما لا يقال، ومن الذي يتكلم، ومن الذي يصمت، أي أنها ممارسات مؤسسية وأنماط من السلوك" (Svennevig, 2012, 3).

إدارة الخطاب: هي "المقدرة على تنظيم المواضيع والأدوار، بهدف منع أي خلل في التواصل خلال الحوار أم الحديث، وهي عملية تتطلب الاستخدام والتنسيق الجيد لمهارات عدة مثل المبادرة، والحفاظ على تسلسل الموضوعات والأفكار، واستخدام الاتصال البصري، والالتزام بأداب الحوار، ومراقبة الردود وردود الأفعال، والإسهام في إثراء الموضوعات، والسلاسة في الانتقال بين الموضوعات" (Austin, 2013, 24).

وعُرفت إدارة الخطاب إجرائياً بأنها الممارسات الإدارية اللغوية لدى مديري المدارس في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر، والمقدرة على تنظيم عملية تواصل ذي معنى، من خلال حوار هادف، يوظف مهارات عرض الموضوعات، وتسلسلها، وتبادل الأدوار، والتفاوض،

والنقاش، والتخطيط المشترك، والتفويض، بهدف تمكين العاملين (Empowerment)، وإشراكهم (Participation)، وتمكينهم (Agency)، والاحساس بملكية الموقف (Ownership) في تقييم الأهداف وصناعة واتخاذ القرار.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين.
 - **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية ومعلموها.
 - **الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي (2021-2022).
 - **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر.
- وتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها العاملين في المدارس العربية الثانوية في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر للعام لدراسي 2021-2022، والبالغ عددهم حوالي (56) مديراً ومديرة و(1320) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2021).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (342) مديراً ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الدراسة

المتغير	مستويات المتغير المستقل	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	193	56.4
	أنثى	149	43.6
الكلي		342	100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	136	39.8
	10 سنوات فأكثر	206	60.2
الكلي		342	100

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة هولمز وستوب (Holmes & Stubbe, 2015)، ودراسة الحيدري (Al-Haidari, 2018)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأوليّة من (49) فقرة موزّعة على خمسة مجالات، المداولات في أثناء الاجتماع (14) فقرة، والسلطة والمقدرة على التصرف المستقل (11) فقرة، والتمكين والتشاركية (11) فقرة، والتطوير المهني (5) فقرات، والآداب والتحفيز (8) فقرات.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة محتوى الأداة وصحته، من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللّغويّة، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تنبّع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين (وفق معيار 80%) والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللّغويّة لأربع فقرات (28،24،10،6)، ودمج بعض الفقرات، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (43) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، المداولات في أثناء الاجتماع (11) فقرة، والسلطة والمقدرة على التصرف المستقل (10) فقرات، والتمكين والتشاركية (8) فقرات، والتطوير المهني (7) فقرات، والآداب والتحفيز (7) فقرات.

ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، والجدول (2) يبيّن ذلك.

الجدول (2): مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا
المداولات في أثناء الاجتماع	0.96
السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	0.76
التمكين والتشاركية	0.99
التطوير المهني	0.98
الآداب والتحفيز	0.97
الكلي	

كما يُلاحظ من الجدول (2)، تراوحت معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة بين (0.76) و(0.99)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفضة)، 2.34-3.67 (متوسطة)، 3.68-5.00 (كبيرة)].

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة: "ما فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات فاعلية إدارة الخطاب في

اجتماعات المعلمين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	.96	3.74	الآداب والتحفيز
كبيرة	2	.91	3.70	المداولات في أثناء الاجتماع
متوسطة	3	1.09	3.58	التمكين والتشاركية
متوسطة	4	.51	3.56	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل
متوسطة	5	1.01	3.55	التطوير المهني
متوسطة		.81	3.63	الكلية

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين بلغ (3.63)، والانحراف المعياري (0.81)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الآداب والتحفيز أولاً بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة، وجاء مجال المداولات في أثناء الاجتماع ثانياً بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة كبيرة، وجاء مجال التمكين والتشاركية ثالثاً بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل رابعاً بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التطوير المهني خامساً

بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى مجيء مجال الآداب والتحفيز أولاً وبدرجة كبيرة إلى أن المديرين يسعون للحصول على أفضل أداء لدى المعلمين، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي يلجأون إلى استخدام الخطاب التحفيزي اللبق لضمان الحصول على دعم المعلمين، وتضامنهم وتكاتفهم مع الإدارة، وتماشيهم مع مسار الإدارة، وهذا يتماشى مع ما أشارت إليه دراسة هولمز وستوب (Holmes & Stubbe, 2015)، بأن الخطاب الإداري الذي يتسم بالآداب والتحفيز ويسهم في تجنيد طاقم العمل نحو وحدة تحقيق الهدف والتضامن.

وقد يعزى مجيء مجال المداولات في أثناء الاجتماع ثانياً وبدرجة كبيرة إلى تمتع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العربية في الخط الأخضر بمستوى معين من الإدارة الذاتية، وبالتالي يؤمن المديرون بأن تسيير الاجتماعات شأن إداري بحت، انطلاقاً من مسؤولية الإدارة في تطبيق التوجيهات والأوامر الوزارية، وانطلاقاً كذلك من رغبة المديرين في تطبيق رؤيتهم الإدارية، وتأكيد سلطتهم ودورهم الإداري.

وقد يعزى مجيء مجال التمكين والتشاركية ثالثاً وبدرجة متوسطة إلى منظور المديرين لإدارة الخطاب في أثناء الاجتماعات كممارسة إدارية بحتة، يتولاها المديرون بأنفسهم، أو أنهم لا يعدون الاجتماعات بيئة حاضنة تتوفر فيها الشروط اللازمة لتمكين المعلمين وتعزيز إشراكيتهم. أو لربما يعزى لخوفهم من المساءلة لأنهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يجري وما يترتب عليه من عواقب.

وقد يعزى مجيء مجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل رابعاً وبدرجة متوسطة إلى أن خطاب مديري المدارس ينطلق من مضامين التعليمات والتوجيهات الوزارية التي تسيطر على سيرورة الاجتماعات، وإلى أن المديرين يعززون سلطتهم من خلال منظورهم لدورهم في نقل تلك المضامين والتوجيهات إلى المعلمين، كما قد يعزى ذلك إلى رغبة المديرين في ترسيخ مفهوم السلطة المهنية المؤسسية في المدرسة.

وقد يعزى مجيء مجال التطوير المهني في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى أن المديرين لا يعدون الاجتماعات فرصة أو حاضنة للتطوير المهني للمعلمين، إذ إن هناك برامج خاصة للتدريب المهني، تعدها وزارة التربية طبقاً لأهدافها وسياساتها التربوية والتعليمية.

كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة فاعلية إدارة الخطاب

في اجتماعات المعلمين كل على حدة، والجدول (4-8) تبين ذلك.

أ. مجال الآداب والتحفيز

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الآداب والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
37	يستخدم مدير المدرسة عبارات تشجيع الاحترام والتفاهم.	3.92	1.03	1	كبيرة
39	يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات الحوار (الإصغاء للآخرين، تقبل الرأي الآخر، عدم المقاطعة).	3.87	1.00	2	كبيرة
43	يحرص مدير المدرسة على إيجاد مناخ عمل خالٍ من المشادات الكلامية.	3.86	.97	3	كبيرة
42	يتوخى مدير المدرسة المهنية في حديثه مع المشاركين.	3.69	.92	4	كبيرة
38	يستخدم مدير المدرسة عبارات التشجيع والتقدير.	3.68	1.10	5	كبيرة
41	يظهر مدير المدرسة الود والاحتواء في خطابه.	3.60	1.11	6	متوسطة
40	يتجنب مدير المدرسة استخدام لغة التهديد والإجبار.	3.55	1.19	7	متوسطة
	الكلي	3.74	.96		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الآداب والتحفيز بلغ (3.74) والانحراف المعياري (0.96) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرات (37،38،39،42،43) بدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرتان (40،41) بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (37) أولاً، والفقرة (40) أخيراً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يعدون التحفيز جزءاً جوهرياً من ممارساتهم الإدارية، ومفهومهم للعمل الإداري، ويرتبط بكينونتهم القيادية، ولأنه يؤثر إيجاباً في الأداء الإداري، من خلال دفع الطاقم وتحفيزهم، وتسهيل قبولهم القرارات الإدارية الرسمية، إذ إن المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تتنافس مع نظيراتها في ممارساتها وتفاعلاتها ونشاطاتها اليومية، ويتم تقييمها بشكل مستمر من قبل الوزارة والمجتمع المحلي، من حيث نسب النجاح، وعدد خريجها الملتحقين في الجامعات، ووفقاً لنتائج تقييمها يتم تصنيفها، وحصولها على الدعم المادي والمعنوي والتربوي. وقد يعزى مجيء الفقرات (37،38،39،42،43) بدرجة كبيرة إلى أن معظم المديرين هم زملاء سابقون للمعلمين في المدرسة ذاتها، وإلى أن نسبة كبيرة من المعلمين يتولون مهمات إدارية مساعدة أو مكملة لعمل الإدارة، كما أن عديداً من المعلمين يحملون مؤهلات أكاديمية توازي أو تفوق المؤهلات الأكاديمية للمديرين، وبالتالي يلجأ المديرون إلى استخدام خطاب الآداب والتحفيز عند التعامل معهم، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه لوينهوبت (Lowenhaupt, 2021) بأن الخيارات اللغوية تعكس العلاقات غير الرسمية بين المديرين وأفراد الطاقم المدرسي.

وقد يعزى مجيء الفقرتين (40،41) بدرجة متوسطة إلى أن المديرين يمثلون حلقة وصل

بين الوزارة والمعلمين ولذلك فلا يستطيعون ممارسة سياسة الاحتواء باستمرار ولكن بدرجة متوسطة، كما أنهم أحياناً مضطرون لاستخدام سلطة اللوائح والتعليمات حتى لا تظهر بمظهر التهديد.

ب. مجال المداولات في أثناء الاجتماع

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال المداولات في أثناء

الاجتماع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يُشعر مدير المدرسة المشاركين بأهمية البند موضوع النقاش.	3.89	.97	1	كبيرة
4	يحرص مدير المدرسة على توضيح نقاط الغموض وسوء الفهم.	3.87	.86	2	كبيرة
7	يهتم مدير المدرسة باستخدام الألفاظ التي تتسم بالكياسة واللباقة.	3.85	.95	3	كبيرة
3	يُشعر مدير المدرسة المشاركين بأن أسئلتهم واقتراحاتهم موضع ترحيب.	3.78	.88	4	كبيرة
8	يستخدم مدير المدرسة مهارات الاتصال في أثناء الاجتماع (الإيماءات، التواصل البصري، نبرة الصوت،...الخ).	3.77	1.06	5	كبيرة
5	يعيد مدير المدرسة صياغة أفكار الاجتماع وأهدافه بهدف التوضيح والتلخيص.	3.73	1.14	6	كبيرة
1	يعطي مدير المدرسة كل بند في الجدول أعمال الاجتماع حقه في النقاش.	3.67	1.05	7	متوسطة
11	يتمحور خطاب المدير حول العمليات والإستراتيجيات التربوية التي تحقق التميز.	3.66	1.17	8	متوسطة
2	يراعي مدير المدرسة العدالة في توزيع فرصة النقاش على المشاركين.	3.63	.90	9	متوسطة
10	يوفر المدير المعلومات الضرورية والإرشاد لتسهيل تنفيذ مهمات المشاركين.	3.49	1.21	10	متوسطة
9	يغلب أسلوب الحوار على خطاب المدير.	3.41	1.19	11	متوسطة
	الكلية	3.70	.91		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المداولات في أثناء الاجتماع بلغ (3.70) والانحراف المعياري (0.91) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرات (1،3،4،5،6،7،8) بدرجة كبيرة، والفقرات (2،9،10،11) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (6) أولاً، والفقرة (9) أخيراً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جدول أعمال الاجتماعات المدرسية يتضمن في معظم الأحيان موضوعات تتمحور حول تحصيل الطلبة والمناهج وسير العملية التعليمية، وهو ما يشكل مسألة أساسية في المرحلة الثانوية، لكونها مرحلة انتقالية بين المدرسة والجامعات، وكونها معياراً رئيساً في تقييم المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وقد يعزى مجيء الفقرات (1،3،4،5،6،7،8) بدرجة كبيرة إلى إدراك المديرين دورهم كقادة، وهو ما يدفعهم إلى توظيف

الكياسة واللباقة، وتوفير المعلومات الكافية للمعلمين، وذلك لتخفيف الخطاب السلطوي، وتسهيل قبول الموضوعات المطروحة في الاجتماع، والإلتزام بها، وهو ما تدعمه كذلك نتائج مجال الآداب والتحفيز. كما قد يعزى مجيء الفقرات (2،9،10،11) بدرجة متوسطة إلى أن الاجتماعات المدرسية لا زالت إلى حد بعيد مؤطرة ضمن الطابع التقليدي، وإلى أن المدير هو من يسيطر في النهاية على سيرورة الاجتماع، وأن الاجتماعات قناة لإيصال المعلومات والتعليمات أكثر منها ميداناً لخطاب وظيفي ينطلق من مناقشات وإتخاذ قرارات جماعية.

ج. مجال التمكين والتشاركية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التمكين والتشاركية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	يثنى مدير المدرسة على المشاركات الفعالة.	3.73	1.06	1	كبيرة
26	يأخذ مدير المدرسة مداخلات المشاركين بعين الاعتبار.	3.73	1.19	1	كبيرة
28	يعطي مدير المدرسة فرصة لمناقشة وتطوير مبادرات المشاركين.	3.70	1.21	3	كبيرة
24	يستخدم مدير المدرسة الألفاظ التي تشعر المشاركين بأهميتهم ودورهم.	3.65	1.15	4	متوسطة
27	المداولات في اثناء الاجتماع مبنية على التعاون وعمل الفريق.	3.63	1.27	5	متوسطة
29	يفوض مدير المدرسة المشاركين لصياغة القرارات والاهداف اثناء الاجتماع.	3.45	1.09	6	متوسطة
22	يستخدم مدير المدرسة مبدأ الشورى في تخطيط الأهداف والقرارات واعتمادها.	3.44	1.11	7	متوسطة
23	يمنح مدير المدرسة الفرصة للمشاركين بإدارة النقاش.	3.28	1.21	8	متوسطة
	الكلية	3.58	1.09		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التمكين والتشاركية بلغ (3.58) والانحراف المعياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات (25،26،28) بدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرات (22،23،24،27،29) بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرتان (25،26) أولاً، والفقرة (23) أخيراً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الخطاب الإداري لدى مديري المدارس، والذي يتخذ الطابع الفردي (Monologue) والتفاعل الخطي، نتيجة الاستطراد في الحديث، أو طابع الإعلان وإيصال المطلوب، إذ لا يفسح هذا النهج مجالاً للخطاب الحوارية الذي من شأنه تمكين المعلمين وإشراكهم. كما قد تعزى النتيجة إلى رغبة المديرين في الحفاظ على السلطة رمزاً لمكانتهم وكيونتهم الإدارية، وعدم التفريط بها أو فقدانها إذا ما تحقق التمكين الفعلي الذي يتجلى بإدارة

النقاش من قبل المشاركين في أثناء الاجتماعات، وهو ما يدعمه مجيء الفقرة (23) في الرتبة الأخيرة، فالمديرون يمارسون في خطابهم التمكين والإشراكية اللفظية من خلال الثناء والمناقشة، وإشعار المشاركين بأهمية دورهم.

د. مجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يحرص مدير المدرسة على إيصال المعلومات والتعليمات والإجراءات الإدارية الوزارية.	4.15	.91	1	كبيرة
20	يستخدم مدير المدرسة الضمير (نحن) للدلالة على الهوية الجماعية للمدرسة.	3.84	1.24	2	كبيرة
12	يستثمر مدير المدرسة خبرات ومهارات المشاركين لتطوير الحوار البناء.	3.61	1.20	3	متوسطة
21	يستخدم مدير المدرسة الضمير "انتم" عند مخاطبته للمعلمين للتمييز بين الإدارة والمعلمين.	3.59	1.04	4	متوسطة
14	يستخدم مدير المدرسة الخطاب الإقناعي (مثل تقديم دلائل وبراهين ونتائج دراسات علمية ووثائق رسمية).	3.57	.95	5	متوسطة
16	يستخدم مدير المدرسة الخطاب البراغمتي (إظهار ما يعود على الجميع بالنفع والفائدة وتسليط الضوء على النتائج العملية وإمكانية التنفيذ).	3.55	1.12	6	متوسطة
19	يستخدم مدير المدرسة الضمائر "أنا، ونحن" للإشارة إلى إدارة المدرسة/ الإدارة التربوية العليا.	3.51	1.06	7	متوسطة
17	يحتكر المدير مسار الحديث والمناقشات.	3.30	1.20	8	متوسطة
15	يستخدم مدير المدرسة الخطاب العاطفي (استثارة الهمم من خلال استتار العطف والتأييد والعزف على الجانب الإنساني والمشاعر).	3.26	1.18	9	متوسطة
18	يستخدم مدير المدرسة لغة الخطاب الرسمي (التوجيه والأمر في أثناء الاجتماع).	3.26	1.12	9	متوسطة
	الكلّي	3.56	.51		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلّي لمجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل بلغ (3.56) والانحراف المعياري (0.51) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان (13،20) بدرجة كبيرة، والفقرات (12،14،15،16،17،18،19،21) بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (13) أولاً، والفقرتان (15،18) أخيراً.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، ينوعون في خطابهم بين التوجه العقلاني (Logos)، والذي يتضمن الإشارة إلى السلطة التي

يمثلها مدير المدرسة، وإلى وجود هيكل هرمي يتكون من إدارة وأفراد، ويرتكز على التفكير والمنطق والحجة، ويعبر عنه الفقرة (13) التي جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والفقرتان (21) و(19) اللتان جاءتا بدرجة متوسطة. كما يتخذ الخطاب منحى ما بين التوجه البراغماتي - القيمي (Pragmatic- ethos)، والذي يعتمد بيان الفوائد والنتائج المتوخاة من تنفيذ ما هو مطلوب، ويظهر ذلك في الفقرات (14،16،20)، وربما يلجأ المديرون إلى هذا التوجه لتخفيف السلطة والتوتر، وضمان التعاون والتضامن معها، من خلال خطاب الجماعة الذي يعكسه الضمير "نحن". كما يتخذ خطاب المديرين التوجه العاطفي (Pathos) كما في الفقرة (15)، والذي يستخدمه المديرون بهدف الإقناع والتحفيز وتحقيق التضامن والتقليل من فرض السلطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية يحظون بدرجة من السلطة المعرفية (الناجمة عن تخصصاتهم)، والتي تمنحهم درجة من الاستقلالية الإدارية في تسيير الشؤون المتعلقة بتخصصاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لوينهاوبت (Lowenhaupt, 2021) بأن خطاب الإدارة يأخذ أدواراً مختلفة ومتناوبة طبقاً للأفراد المشاركين، لتخفيف السلطة ولأغراض التحفيز الذي يخفي في ثناياه السلطة المضمنة، وضمان الدعم من قبل المعلمين، وتحفيزهم.

هـ. مجال التطوير المهني

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التطوير المهني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يشجع مدير المدرسة الحضور على توظيف نتائج الاجتماع في العملية التربوية.	3.68	1.00	1	كبيرة
31	يُبرز مدير المدرسة الإنجازات الإيجابية للمشاركين.	3.68	1.12	1	كبيرة
33	ينمي مدير المدرسة لدى المشاركين ثقافة تقبل الرأي الآخر.	3.62	1.20	3	متوسطة
35	تمثل مقترحات ومبادرات المعلمين أحد مرتكزات العمل المدرسي.	3.54	1.07	4	متوسطة
36	توظف اجتماعات المدرسة خبرات الآخرين للارتقاء بمستوى الأداء.	3.51	1.07	5	متوسطة
34	تخدم اجتماعات المدرسة تجويد وتطوير الأداء.	3.45	1.11	6	متوسطة
32	يستخدم المدير استراتيجيات الخطاب التي تنمي التفكير الناقد لدى المشاركين.	3.38	1.04	7	متوسطة
	الكلي	3.55	1.01		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التطوير المهني بلغ (3.55) والانحراف المعياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان (31،30) بدرجة كبيرة، والفقرات

(32،33،34،35،36) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان (30،31) أولاً، والفقرة (32) أخيراً.

وقد تعزى هذه النتيجة الى قناعة المديرين بأن التطوير المهني للمعلمين لا يتم إلا من خلال أطر رسمية معترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم، ويقوم عليها أفراد مؤهلون مهنيًا، وقد تعزى النتيجة كذلك إلى المفهوم السائد عن الاجتماعات المدرسية، وبأنها ميدان لتداول شؤون المدرسة والعملية التعليمية، بعيداً عن الدور الوظيفي للخطاب في أثناء الاجتماعات. كما قد تعزى النتيجة إلى تركيز المديرين بشكل أكبر على إنجاز جدول أعمال الاجتماع أكثر من الأفراد المشاركين. وتدعم ترتيب فقرات المجال هذه التفسيرات، إذ جاءت الفقرات التي تخدم تحفيز المعلمين في المقدمة وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرات (35،36،34) والتي تتناول التطوير المهني في الرتب الأخيرة وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيري الجنس، والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين وفقاً لمتغيري (الجنس، والخبرة)، والجدول (9) يبين ذلك. **الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين وفقاً لمتغيري (الجنس، والخبرة)**

المجالات مجتمعة	المتغير الوسيط	المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية إدارة الخطاب	الجنس	ذكر	3.83	.62
		أنثى	3.36	.93
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.69	.83
		10 سنوات فأكثر	3.59	.79

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثنائي (بدون تفاعل) (Two-Way ANOVA)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية إدارة الخطاب مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	21.390	1	21.390	36.326	0.01	.097

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الخبرة	3.594	1	3.594	6.103	0.014	.018
الخطأ	199.620	339	.589			
الكلّي المعدل	221.976	341				

يتبين من الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في المجالات مجتمعة لصالح الذكور، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات).

كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين لكل على حدة، وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية إدارة الخطاب كل على حدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.72	3.93	ذكر	الجنس	المداولات في أثناء الاجتماع
1.03	3.41	أنثى		
.92	3.79	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.89	3.65	10 سنوات فأكثر		
.49	3.61	ذكر	الجنس	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل
.53	3.50	أنثى		
.58	3.58	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.45	3.55	10 سنوات فأكثر		
.89	3.89	ذكر	الجنس	التمكين والتشاركية
1.27	3.17	أنثى		
1.08	3.64	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
1.09	3.53	10 سنوات فأكثر		
.78	3.79	ذكر	الجنس	التطوير المهني
1.19	3.25	أنثى		
1.01	3.66	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
1.01	3.48	10 سنوات فأكثر		
.65	4.00	ذكر	الجنس	الآداب والتحفيز
1.17	3.41	أنثى		
1.00	3.79	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.92	3.70	10 سنوات فأكثر		

يُلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (Two-Way MANOVA)، باستخدام اختبار (Hotelling's Trace) والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في مجالات فاعلية إدارة الخطاب

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.170	11.415	5.000	335.000	.000	.146
الخبرة	.029	1.969	5.000	335.000	.083	.029

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير الجنس، وعدم وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير الخبرة في مجالات فاعلية إدارة الخطاب مجتمعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثنائي، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المجالات الخمسة منفردة وفقًا لمتغيري الجنس، والخبرة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	المداورات في أثناء الاجتماع	26.371	1	26.371	35.528	.000	.095
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	1.139	1	1.139	4.485	.035	.013
	التمكين والتشاركية	47.609	1	47.609	45.597	.000	.119
	التطوير المهني	28.950	1	28.950	30.891	.000	.084
	الآداب والتحفيز	30.803	1	30.803	37.325	.000	.099
الخبرة	المداورات في أثناء الاجتماع	5.535	1	5.535	7.457	.007	.022
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	.270	1	.270	1.063	.303	.003
	التمكين والتشاركية	5.593	1	5.593	5.356	.021	.016
	التطوير المهني	6.868	1	6.868	7.329	.007	.021
	الآداب والتحفيز	3.544	1	3.544	4.295	.039	.013
الخطأ	المداورات في أثناء الاجتماع	251.624	339	.742			
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	86.100	339	.254			
	التمكين والتشاركية	353.956	339	1.044			
	التطوير المهني	317.692	339	.937			
	الآداب والتحفيز	279.764	339	.825			
الكلية المعدل	المداورات في أثناء الاجتماع	279.801	341				
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	87.336	341				
	التمكين والتشاركية	402.551	341				
	التطوير المهني	349.098	341				
	الآداب والتحفيز	311.173	341				

يتبين من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير الجنس في تقديرات مجالات

المداولات في أثناء الاجتماع، والتمكين والتشاركية، والتطوير المهني، السلطة والمقدرة على التصرف المستقل والآداب والتحفيز لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تدني مستوى انخراط الإناث في المهام الإدارية المدرسية، نظراً لأنها تتطلب في كثير من الأحيان العمل خارج أوقات العمل الرسمية، وهو ما يتعارض مع المهام غير التعليمية المطلوبة من الإناث كأمهات وربات منزل، وهو ما يبنى عليه عدم تفاعلهن أو اهتمامهن بالوظيفة أو التوجه اللغوي لخطاب المديرين. كما قد تعزى النتيجة إلى أسلوب المديرين الذكور في مخاطبة الإناث، والذي عادة ما يتسم بالهدوء والود، ويتجنب فيه المديرون استخدام العبارات التي تعبر عن السلطة والقوة. كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة في تقديرات مجالات المداولات في أثناء الاجتماع، والتمكين والتشاركية، والتطوير المهني، والآداب والتحفيز لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة لخبرتهم العملية القصيرة نسبياً في المدارس ولأعمارهم فلم يتسنى لهم التعرف إلى السياق اللغوي للاجتماعات، والتي فيها تنافس للأدوار والهويات والسلطة، بل يرون في الاجتماعات وسيلة لمناقشة الأهداف والقضايا التعليمية، وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة. وقد تعزى النتيجة إلى أن أولوية اهتماماتهم هي تكوين هويتهم المهنية، والتقدم في سلم الرتب المدرسية. كما قد تعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يرون في المعلمين ذوي الخبرة الأقل مصدراً للتطوير والابتكار، وبالتالي يوجهون لهم خطاب التحفيز، ويتقبلون آراءهم ومناقشاتهم، ومبادراتهم، وهو ما يتضمن بشكل ضمني استمالتهم وضمان تأييدهم، وهو ما يمنح المديرين قوة وسلطة إضافية.

التوصيات

- في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:
- أن يوظف مديرو المدارس الخطاب في عملية تمكين المعلمين.
- أن يمنح المديرون المعلمين الثقة لممارسة أدوار قيادية من خلال تحفيزهم وإشراكهم في قيادة المدرسة.
- أن يتجنب المديرون التوجه السلطوي في إدارة الاجتماعات.

References

Abu Al-Nasr, M. (2009). *Managing and organizing meetings as an entry point for developing work in organizations*. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

- Ahmad, Y. (2016). The impact of leadership skills through the stages of meetings' management. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (48), 289-322.
- Al-Ajmi, M. (2008). *Strategies of school and classroom self-management*. Amman: Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Bohi, F. & Bayoumi, M. (2002). *Elementary school administration*. Alexandria: Al-Ma'rafah Al-Jame'yyah for publishing and distribution.
- Al-Haidari, F. (2018). *The discourse of business meetings: agency and power in financial organizations*. Palgrave Macmillan.
- AL-Hussaini, S. (2017). Educational leadership and organizational culture: an interdisciplinary perspective. Unpublished PhD thesis, The British University in Dubai, Dubai, UAE.
- Al-Sadhan, A. (2016). The reality of school meetings as seen by the principals of middle schools in Riyadh. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 2(168), 387-438.
- Al-Shareef, M. (2013). *The reality of managing meetings in secondary schools in the Ramtha district from the point of view of teachers and ways to activate them*. Unpublished master's Thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). *Taking the linguistic turn in organizational research*. challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 36(2), 136-158.
- Anderson, G. & Mungal, A. (2015). Discourse analysis and the study of educational leadership. *International Journal of Educational Management*, 29(7), 807-129.
- Attari, A. (2014). *Critical education: education for liberation*. Amman: Osama for Publishing and Distribution.
- Austin S. (2013) Discourse Management. In: Volkmar F. (eds) *Encyclopedia of autism spectrum disorders*. New York, NY: Springer.
- Bal'eed, S. (2018). Hidden entrances to the success of the performance of organizations: managing meetings in a scientific treatment. *Journal of Human and Social Sciences*, (39), 9-24.
- Ball, S. (1994). *Educational reform: A critical and post structural approach*. Buckingham: Open University.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.

- Bruce, B., Connell, C., Higgins, C. & Mahoney, J. (2011). The discourse of management and the management of discourse. *International Journal of Strategic Change Management*, 3(1), 141-154.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. (2002). Leadership Communication: A status report. *Journal of Communication Management*, 4 (6), 351- 354.
- Diab, I. (2001). *The school administration*. Alexandria: New University Publishing House, Egypt.
- Duffy, M., & O'Rourke, B. (2012a). *Strategic Discourse across Organizational Meetings: Towards a Systems Perspective*. The 10th International Conference on Discourse and Organization 18-20 July 2012 – Amsterdam, Netherlands
- Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman.
- Godara, R. (2017). Making staff meeting effective. *International Journal of Advanced Research in Education & Technology*, 4(2), 87-91.
- Holmes, J. & Stubbe, M. (2015). *Power and politeness in the work place :A sociolinguistic analysis of talk at work*. 2nd ed., New York: Routledge.
- Humes, W. (2000). The Discourse of Educational Management. *Journal of Educational Inquiry*, 1(1), 35- 53.
- Johansson, C. Miller, V. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analyzing and developing leaders 'communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 165-174.
- Jubran, A. & Attari, A. (2007). Estimating the degree of effectiveness of school meetings from the point of view of principals and teachers in some schools in Irbid Governorate in Jordan. *Journal of Educational Sciences, Qatar University*, (12), 357-375.
- Kevin, J. (2006). *Effective Teacher Communication Skills and Teacher Quality*. Ph.D. Dissertation, Ohio State University.
- Klein, J. (2005). Effectiveness of School Staff Meetings: Implications for Teacher –Training and Conduct of Meetings. *International Journal of Research and Method in Education*.1(28),67-81.
- Komulainen, H., Mertaniemi, E., Lunkka, N., Jansson, N., Meriläinen, M., Wiik, H. & Suhonen, M. (2019). Persuasive speech in multi-professional change facilitation meetings. *Journal of Health Organization and Management*, 33(4), 396-412.

- Lauring, J. & Selmer, J. (2010) Multicultural Organizations: Common Language and Group Cohesiveness. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(3) 267-284.
- Lowenhaupt, R. (2014). The language of leadership: principal rhetoric in everyday practice. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 446 – 468.
- Lowenhaupt, R. (2021). The structure of leadership language: rhetorical and linguistic methods for studying school improvement. In: Oude Groote Beverborg, A., Feldhoff, T., Maag Merki, K., Radisch, F. (eds) *Concept and design developments in school improvement research. Accountability and Educational Improvement*. Springer, Cham.
- Ministry of Education. (2021). *Statistical annual book*. Palestine.
- Mohd, N. & Aziz, J. (2010). Discourse analysis of decision-making episodes in meetings: politeness theory and critical discourse analysis. *3L The Southeast Asian Journal of English Language Studies*, 16(2), 66-92.
- Rustum, R. (2000). *Managing meetings, decision-making systems, and operating committees*. Gaza: National Center for Educational and Psychological Research, Palestine.
- Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings, *Discourse studies*, 14(1), 3-10.
- Vine, B (2004). *Getting things done at work :The discourse of power in work place interaction*. Amsterdam: John Benjamins.
- Wallace, M. (2002) *Toastmasters international communication and leadership*. Law library Recourse Exchange. LLC.