

## 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](mailto:natour26@hotmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan \ [Atari@yu.edu.jo](mailto:Atari@yu.edu.jo) \*\*

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

\* نهاد عبد الحافظ ناطور

\*\* أ. د. عارف توفيق عطّاري

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، 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، والأداب والتحفيز)، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (342) مدرباً ومعلماً. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين جاءت متوسطة، إذ جاء مجال الأداب والتحفيز، والمداولات في أثناء الاجتماع بدرجة مرتفعة، وجاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائياً 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**

تكتب المجتمعات سواء كانت مجذولة أم غير مجذولة، وجاهية أم افتراضية، أم مزيجاً منها، 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 المجتمعات بأنواعها المختلفة ودورها في تطوير المؤسسة، وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات، على اعتبار أن المجتمعات مظهر مهم من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي، وسيادة رأي الجماعة، وتحقيق مبدأ الشورى، فضلاً عن كونها إحدى وسائل الاتصال والتسيق المهمة.

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

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

وتعُد المجتمعات للمعلمين هي أهم أداة متاحة وأساسية للإدارة، بهدف الاتصال والتواصل لتسخير 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 المجتمعات الفاعلة هي التي

يشارك فيها الأفراد فعلاً بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، وهو ما يحمل الإدارة مسؤولية توفير بيئة آمنة وداعمة تضمن احترام الأفراد، لتمكينهم من التفاعل، والمشاركة، والتشارك الفعال، وتفتح المجال أمام إسهاماتهم وخبراتهم، من خلال إشراكهم في عملية صناعة القرارات واتخاذها، والخطيط، وكل ذلك مشروط باعتبار المجتمعات طريقة اتصال تستمد فاعليتها من الإشراك 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).

وأكَّد دياب (Diab, 2001) أن إدارة الاجتماعات تعد بالنسبة للمدير إحدى الحلقات المهمة في تحقيق أهداف المدرسة، إذ إن الفاعلية الحقيقية لأي مدير تبرز في مقدرته على إجراء الاتصال الناجح، وتوليد الدافعية، والوصول إلى نتائج إيجابية خلال قيادته للجتماع. كما أكد البوهي والبيومي (Al-Ajmi, 2008) والجمي (Al-Bohi & Bayoumi, 2002) 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 محوريين رئисين في إدارة الاجتماع، أولهما: موضوع الاجتماع، وثانيهما: المجتمعون، فعندما لا يحسن المدير إدارة المجتمعين، ينعكس ذلك في صورة مشاحنات، ومنافات، وجو متوتر قد يؤدي إلى فشل الاجتماع.

ويكون الاجتماع من عدة عناصر، وهناك العنصر البشري الذي يشمل المشاركين، من متحدثين ومستمعين، وهناك الخطاب المكون من منظومة النصوص المكتوبة والشفوية والرمزية وشبه المكتوبة؛ فضلاً عن التفاعلات غير اللغوية التي ترتبط بسياق الحوار، كلامح وتعابير الوجه، والإيماءات وحركات الجسم؛ 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 متراقبة توثر 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 تفعّل التشاركيّة (Participation) بين الإداري والعاملين، والتمكّن والتكمّل (Agency and empowerment)، وتوجّد الحوار المنتج والمنمي والمطّور، ويليه الإنقاذ والبراعة في إدارة الحوار أهم متطلبات التصور في أية مؤسسة. وأكّدت جوهانسون وميلر وهامرين (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) أن الإدارة الفعّالية للمجتمعات تشمل نشاطات اتصالية بين الإدارة والعاملين، وتركز على تحديد الأهداف وتقسيرها، وتشريك العاملين في عملية صناعة القرارات، عبر سياق تفاعلي بين القادة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، في مناخ تسوده أجواء الثقة، والتّفهم، والأمان، والاحترام المتبادل، وتفعيل طاقات ومهارات العاملين، وتجنيدتها لتحقيق الأهداف الموضوعة، وهذه النشاطات تمثل في منظومة الخطاب وكيفية إدارته، وتشكل السياق الذي يحدث فيه التّفاعل الوظيفي ذو المعنى بين أفراد المجموعة.

ويتجه التركيز حديثاً في المجتمعات على اللغة والخطاب وإدارته (Discourse management)، إذ من خلالهما يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترنات، وتبادلها مع الآخرين (Bruce, Connell, Higgins, & Mahoney, 2006؛ Kevin, 2006). 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 إنّه ناجم عن ضعف امتلاك القادة الإداريين لمهارات الخطاب. كما أكد كلوتريك وهيرست (Clutterbuck & Hirst, 2002) المشار إليها في أندرسون ومونغال (Anderson & Mungal, 2015) بأن القيادة كبنية خطابية تكون وتتحدد بمعظمها وتحديداً ممارساتها وأفعالها من خلال التّفاعل الكلامي الاتصالي.

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

صرحه وضمنية، وقد زالت 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 ويقرؤون ويتكلمون وجهاً لوجه، أو عبر وسائل الاتصال، كما تشكل الوثائق في المنظمات مرجعيات للعاملين فيها (Lowenhaupt, 2014). وتقاس فاعلية الاجتماعات وفق هذا المنظور بدرجة ديموقратية الخطاب ومشاركة، ودرجة تحقيقه وضع الخطاب المثالي (Ideal Speech Situation)، إذ يمكن للجميع الكلام، ويتم الانتصارات فيه للجميع، دون هيمنة أو إقصاء أو تغيب (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 يستطيعون الفرصة 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)، وحياتها يحدد اتجاه الاتصال بأنه خطى 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) أي الاستخدام الإستراتيجي للخطاب، بهدف إحداث التأثير والتغيير لتحقيق الأهداف بمستويات التميز المنشودة، فالتفاعل الاجتماعي والحوار الذي ينشأ عن الخطاب يولّد 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

المنحي التوجيسي (Directive Approach) للخطاب في الاجتماعات، والذي بدوره قد يؤدي إلى أنماط سلوكية غير مرغوبة لدى المرؤوسين كالانصياع (Conformity)، والطاعة العميماء، 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 ممارساتهم 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 الحادثة (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 الإدارية والقيادية يستخدمون اللغة الصريحة أحياناً والمجازية في أغلب الأحيان، وقد يستخدمون اللغة لا لتمثيل الواقع، بل لتحقيق مآرب أخرى. ومن ناحية ثانية قد يستخدم الناس كلمات مختلفة للإشارة للشيء ذاته، أو يقدمون سردية 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 تتناولت المجتمعات من منظور تقني فقط.

#### **الدراسات السابقة**

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث. بحث دراسة فайн (Vine, 2004) في الخطاب بين المديرين والعاملين من مختلف المناصب والوظائف في المجتمعات المنظمية في مؤسسات حكومية في نيوزيلندا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المشاهدات واللاحظات لما مجموعه (52) تفاعلاً لغويًا بين

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

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

وهدفت 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 كمدمرة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل (650) تسجيلاً لغوايا خلال (14) اجتماعاً بين مدير المدرسة ومعلميها. توصلت الباحثة إلى أن الممارسات اللغوية التي استخدمتها مدير المدرسة تتوزع بين الخطاب الإقناعي (Logos)، والخطاب العاطفي (Pathos)، والخطاب الأخلاقي (Ethos)، كما بينت النتائج أن الأنماط الثلاثة متداخلة، وأحياناً تستخدم معاً أو بشكل مستقل.

وهدفت 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 الانثوغرافي في تحليل الاوامر والتعليمات (Imperatives and Directives) باستخدام المشاهدات والتسجيل الصوتي والمرئي للاحتجماعات، وتم تحليل (80) اجتماعاً. بينت النتائج ان المديرين يستخدمون التعليمات لإظهار القوة، وللتأكيد على تنفيذ المرؤوسين للعمل المطلوب، كما أنهم يكرثون استخدام الصوت المرتفع والنبرة الحادة للتأكيد على التعليمات والأوامر، وأن التفاعل بين العاملين اخذ (الاتصال الهابط) في أثناء الاجتماعات، وإن المديرين استخدمو 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 وأدباً مع بعضهم بعضاً في اثناء محادثات العمل.

وقدّمت الحسيني (Al-Hussaini, 2017) دراسة نوعية لتحليل الأنماط القيادية المستخدمة في (12) مدرسة في الإمارات 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 توحّي بأن المعلمين في الاجتماعات يستقبلون الرسائل كتعليمات للتنفيذ والالتزام وليس للنقاش. ولكن مدير المدارس يستخدمون الكياسة والفطنة واللباقة والاحترام، ويوظفون المهنية والخبرة لتمرير الرسائل القادمة من جهات عليا، كما يحرص مدير المدارس أن تظهر القرارات وكأنها تعبّر عن إرادة جماعية، بينما هي في الواقع أوامر من جهات عليا، بدلّيل ملاحظة أن المعلمين في تلك الاجتماعات لم يكونوا يبدون رأياً أو يشاركون في نقاش.

وهدّفت دراسة الحيدري (Al-Haidari, 2018) الكشف عن التفاعل بين المديرين والعاملين من خلال الممارسات اللغوية في الاجتماعات. تكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى ضمّنت (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, we) كمارسات اجتماعية للمديرين والعاملين، واستخدمت للسلطة سلوكاً لغوياً هو الخطاب التوجيهي. أما أدوات الدراسة فتكونت من تسجيلات صوتية، ووثائق، ومقابلات، والمشاهدة المشاركة، وأنموذج تحليل الخطاب. أظهرت النتائج أن المديرين كثروا من استخدام الخطاب التوجيهي كالتعليمات والآوامر لحث الأفراد على العمل وتنفيذ المهام، مما يشير إلى إظهار السلطة وتقديرها، وأن المديرين الكويتيين استخدمو الخطاب التوجيهي أكثر من المديرين الأمريكيين، في حين أن الأعضاء العاملين في الشركة الأمريكية هم من استخدمو الخطاب التوجيهي أكثر.

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

## 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 المجتمعات العمل، واستخدام اللغة وصيغها ومضامينها وإستراتيجياتها، وكذلك تأثيرها في المؤسسة. وقد دعت دراسة العيدري (Al-Haidari, 2018) إلى إجراء بحوث ميدانية حول ما يحدث فعلاً في سيرورة المجتمعات، وكيف يستخدم المديرون والأفراد اللغة والخطاب في أثناء المجتمعات، 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 المجتمعات عيناً تقليلاً ولا دور لهم فيها، وبأنها روتين إداري إجرائي يركز فيه مدير المدارس على مسائل مكررة، مثل التعليمات والإجراءات والتنفيذ، وأنها تمثل أحياناً منصة للتهديد والعقاب والانذار، وأن الخطاب وكيفية إدارته في هذه المجتمعات يتسم بالغموض وتعدد المعاني والافتقار للإقناع والتقاويم والتقويم، بل ويخلط أحياناً علاقات القوى، مما يفقد المجتمعات الغاية منها. ومن هنا فقد تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة فاعلية الخطاب في المجتمعات المعلميين لدى مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر، من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

1. ما فاعلية إدارة الخطاب في المجتمعات المعلميين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلميين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية إدارة الخطاب في المجتمعات المعلميين في المدارس الثانوية بمنطقة المثلث الجنوبي في داخل الخط الأخضر تعنى لأثر متغيري الجنس، والخبرة؟

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– الكشف عن فاعلية إدارة الخطاب في المجتمعات المعلميين 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 أداتها ومناقشتها نتائجها، ويعمل أن يستفيد من نتائجها مدير 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، وموسوع، ومتسلسل ومتماضك، 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. وبعكس 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، والحفظ على تسلسل الموضوعات والأفكار، واستخدام الاتصال البصري، والالتزام بآداب الحوار، ومراقبة الردود وردود الأفعال، والإسهام في إثراء الموضوعات، والسلامة في الانتقال بين الموضوعات" (Austin, 2013, 24).

وُعرفت 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 ومحدوداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة فاعلية إدارة الخطاب في اجتماعات المعلمين.
- **الحد البشري:** مدير 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 لملاءمتها لتحقيق أهدافها.

#### مجتمع الدراسة

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

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (342) مديرًا ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبيّن توزع أفراد عينة الدراسة.

**الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الدراسة**

المتغير	الكلية	الجنس	نوع المعلم	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر			193	56.4
	أنثى			149	43.6
الخبرة	أقل من 10 سنوات			136	39.8
	10 سنوات فأكثر			206	60.2
الكلية		الكلية		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، وتكونت في صورتها الأولية من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات، المداولات في أثناء الاجتماع (14) فقرة، والسلطة والمقدرة على التصرف المستقل (11) فقرة، والتمكين والتشاركيّة (11) فقرة، والتطوير المهني (5) فقرات، والأداب والتحفيف (8) فقرات.

**صدق أداة الدراسة**

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحته، من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتظامها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونها مناسباً على الفقرات، إذ تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بملحوظات المحكمين (وفق معيار 80%) والتي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية 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 والتشاركيّة (8) فقرات، والتطوير المهني (7) فقرات، والأداب والتحفيف (7) فقرات.

**ثبات أداة الدراسة**

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

**الجدول (2): مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة**

كرونباخ ألفا	المجال
0.96	المداولات في أثناء الاجتماع
0.76	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل
0.99	التمكين والتشاركيّة
0.98	التطوير المهني
0.97	الأداب والتحفيف
	الكلي

كما يلاحظ 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.

#### تصحح أداة الدراسة

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

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

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

يتبيّن 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 الأداب والتحفizer أولاً بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة، وجاء مجال المدوالات في أثناء الاجتماع ثانياً بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة كبيرة، وجاء مجال التمكين والتشاركة 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 للبقاء لضمان الحصول على دعم المعلمين، وتضامنهم وتكافئهم 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 ويسمى في تجنيد طاقم العمل نحو وحدة تحقيق الهدف والتضامن.

وقد يعزى مجيء مجال المداولات في أثناء الاجتماع ثانياً وبدرجة كبيرة إلى تمنع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العربية في الخط الأخضر بمستوى معين من الإدارة الذاتية، وبالتالي يؤمن المديرون بأن تسخير 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 والمشاركةثالثاً وبدرجة متوسطة إلى منظور المديرين لإدارة الخطاب في أثناء الاجتماعات كممارسة إدارية بحثة، يتولاها المديرون بأنفسهم، أو أنهم لا يعدون الاجتماعات بيئة حاضنة توفر فيها الشروط الازمة لتمكين المعلمين وتعزيز إشراكهم. أو لربما يعزى لخوفهم من المسائلة لأنهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يجري وما يتربّط عليه من عواقب.

وقد يعزى مجيء مجال السلطة والمقدرة على التصرف المستقل رابعاً وبدرجة متوسطة إلى أن خطاب مدير المدارس ينطلق من مضممين التعليمات والتوجيهات الوزارية التي تسيطر على سيرورة الاجتماعات، وإلى أن المديرين يعززون سلطتهم من خلال منظورهم لدورهم في نقل تلك المضممين والتوجيهات إلى المعلمين، كما قد يعزى ذلك إلى رغبة المديرين في ترسیخ 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، تدها وزارة التربية طبقاً لأهدافها وسياساتها التربوية والتعليمية. كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة فاعلية إدارة الخطاب

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

#### أ. مجال الآداب والتحفيف

#### الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الآداب والتحفيف

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

يُلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الآداب والتحفيف 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 وتقاعلاتها ونشاطاتها اليومية، ويتم تقييمها بشكل مستمر من قبل الوزارة والمجتمع المحلي، من حيث نسب النجاح، وعدد خريجيها الملتحقين في الجامعات، ووفقاً لنتائج تقييمها يتم تصنيفها، وحصولها على الدعم المادي والمعنوي والتربيوي. 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 مهام إدارية مساعدة أو مكملة لعمل الإدارة، كما أن عدداً من المعلمين يحملون مؤهلات أكاديمية توافق 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.

### بـ. مجال المداولات في أثناء الاجتماع

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	يشعر مدير المدرسة المشاركين بأهمية البند موضوع النقاش.	3.89	.97	كبيرة	1
4	يرحص مدير المدرسة على توضيح نقاط الموضوع وسوء الفهم.	3.87	.86	كبيرة	2
7	يهم مدير المدرسة باستخدام الأفاظ التي تنسن بالكلية والباقفة.	3.85	.95	كبيرة	3
3	يشعر مدير المدرسة المشاركين بأن أسئلتهم واقتراحاتهم موضوع ترحيب.	3.78	.88	كبيرة	4
8	يستخدم مدير المدرسة مهارات الاتصال في أثناء الاجتماع (الإيماءات، التواصيل البصرية، ثبة الصوت،...الخ).	3.77	1.06	كبيرة	5
5	يعيد مدير المدرسة صياغة أفكار الاجتماع وأهدافه بهدف التوضيح والتلخيص.	3.73	1.14	كبيرة	6
1	يعطي مدير المدرسة كل بند في الجدول أعمال الاجتماع حقه في النقاش.	3.67	1.05	متوسطة	7
11	ينت伺ور خطاب المدير حول العمليات والإستراتيجيات التربوية التي تحقق التميز.	3.66	1.17	متوسطة	8
2	يراعي مدير المدرسة العدالة في توزيع فرصة النقاش على المشاركين.	3.63	.90	متوسطة	9
10	يوفر المدير المعلومات الضرورية والإرشاد لتسهيل تنفيذ مهام المشاركين.	3.49	1.21	متوسطة	10
9	يغلب أسلوب الحوار على خطاب المدير.	3.41	1.19	متوسطة	11
	<b>الكلي</b>	<b>3.70</b>	<b>.91</b>		

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المداولات في أثناء الاجتماع بلغ (3.70) والانحراف المعياري (0.91) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرات (8،7،6،5،4،3،1) بدرجة كبيرة، والفترات (9،2،11) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (6) أولاً، والفرقة (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، ولكنها معياراً رئيساً في تقييم المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وقد يعزى مجيء الفقرات (8،7،6،5،4،3،1) بدرجة كبيرة إلى إدراك المديرين دورهم كقادة، وهو ما يدفعهم إلى توظيف

القياسة واللباقة، وتوفير المعلومات الكافية للمعلمين، وذلك لتخفيف الخطاب السلطوي، وتسهيل قبول الموضوعات المطروحة في المجتمع، والإلتزام بها، وهو ما تدعمه كذلك نتائج مجال الآداب والتحفيز. كما قد يعزى مجيء الفقرات (11, 10, 9, 2) بدرجة متوسطة إلى أن المجتمعات 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 ميدانياً لخطاب وظيفي ينطلق من مناقشات وإتخاذ قرارات جماعية.

#### ج. مجال التمكين والتشاركة

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

الرقم	الفقرة	يستخدم مدير المدرسة الأفاظ التي تشعر المشاركين بأهميتهم دورهم.	3.65	1.15	متوسطة
الرتبة	الدرجة	يتنى مدير المدرسة على المشاركات الفعالة.	3.73	1.06	كبيرة
25	يأخذ مدير المدرسة مداخلات المشاركين بعين الاعتبار.	يأخذ مدير المدرسة مداخلات المشاركين بعين الاعتبار.	3.73	1.19	كبيرة
26	يعطى مدير المدرسة فرصة لمناقشة وتطوير مبادرات المشاركين.	يعطى مدير المدرسة فرصة لمناقشة وتطوير مبادرات المشاركين.	3.70	1.21	كبيرة
27	المداولات في إنشاء الاجتماع مبنية على التعاون وعمل الفريق.	المداولات في إنشاء الاجتماع مبنية على التعاون وعمل الفريق.	3.63	1.27	متوسطة
28	يفوض مدير المدرسة المشاركين لصياغة القرارات والأهداف اثناء الاجتماع.	يفوض مدير المدرسة المشاركين لصياغة القرارات والأهداف اثناء الاجتماع.	3.45	1.09	متوسطة
29	يستخدم مدير المدرسة مبدأ الشورى في تحطيط الأهداف والقرارات واعتمادها.	يستخدم مدير المدرسة مبدأ الشورى في تحطيط الأهداف والقرارات واعتمادها.	3.44	1.11	متوسطة
22	يمنح مدير المدرسة الفرصة للمشاركين بإدارة النقاش.	يمنح مدير المدرسة الفرصة للمشاركين بإدارة النقاش.	3.28	1.21	متوسطة
23	<b>الكلى</b>	<b>3.58</b>	<b>1.09</b>		<b>متوسطة</b>

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التمكين والتشاركة بلغ (3.58) والانحراف المعياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات (25, 28, 26) 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 مدير المدارس، والذي يتخذ الطابع الفردي (Monologue) والتفاعل الخطي، نتيجة الاستطراد في الحديث، أو طابع الإعلان وإيصال المطلوب، إذ لا يفسح هذا النهج مجالاً للخطاب الحواري الذي من شأنه تمكين المعلمين وإشراكهم. كما قد تعزى النتيجة إلى رغبة المديرين في الحفاظ على السلطة رمزاً لمكانتهم وكينونتهم الإدارية، وعدم التقرير 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، فالمدبرون يمارسون في خطابهم التكين 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 "أنت" عند مخاطبته للمعلمين للتمييز بين الإدارة والمعلمين.	3.59	1.04	4	متوسطة
14	يستخدم مدير المدرسة الخطاب الإقتصادي (مثل تقديم دلائل وبراهين ونتائج دراسات علمية ووثائق رسمية).	3.57	.95	5	متوسطة
16	يستخدم مدير المدرسة الخطاب البراغماتي (إظهار ما يعود على الجميع بالنفع والفائدة وتسلیط الضوء على النتائج العملية وأمكانية التنفيذ).	3.55	1.12	6	متوسطة
19	يستخدم مدير المدرسة الضمير "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 الهم من خلال استدرار العطف والتاييد 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
	الكلي	3.56	.51		متوسطة

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

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مدري 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 والجنة، ويعبر عنه الفقرة (13) التي جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والفارقتان (21) و(19) اللتان جاءتا بدرجة متوسطة. كما يتخذ الخطاب منحى ما بين التوجه البراغماتي- القيمي (Pragmatic- ethos)، والذي يعتمد بيان الفوائد والنتائج المتواخة من تنفيذ ما هو مطلوب، ويظهر ذلك في الفقرات (14، 16، 20)، وربما يلجأ المديرون إلى هذا التوجه لخفيف السلطة والتوتر، وضمان التعاون والتضامن معها، من خلال خطاب الجماعية 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 (الناتجة عن تخصصاتهم)، والتي تمنحهم درجة من الاستقلالية الإدارية في تسيير الشؤون المتعلقة بتخصصاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة لوينهوبت (Lowenhaupt, 2021) بأن خطاب الإدارة يأخذ أدواتاً مختلفة ومتنوعة طبقاً للأفراد المشاركون، لخفيف 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	الfrage	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يشجع مدير المدرسة الحضور على توظيف نتائج الاجتماع في العملية التعليمية.	3.68	1.00	1	كبيرة
31	يُبَرِّز مدير المدرسة الإجازات 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 مقترنات ومبادرات المعلمين أحد مركبات العمل المدرسي.	3.54	1.07	4	متوسطة
36	توظف اجتماعات المدرسة خبرات الآخرين للارتفاع بمستوى الأداء.	3.51	1.07	5	متوسطة
34	تخدم اجتماعات المدرسة تجديد وتطور الأداء.	3.45	1.11	6	متوسطة
32	يسخدم المدير استراتيجيات الخطاب التي تبني التفكير الناقد لدى المشاركين.	3.38	1.04	7	متوسطة
	الكلى	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 (30، 31) بدرجة كبيرة، والفارقتان

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

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المديرين بأن التطوير المهني للمعلمين لا يتم إلا من خلال إطار رسمية معترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم، ويقوم عليها أفراد مؤهلون مهنياً، وقد تعزى النتيجة كذلك إلى المفهوم السائد عن الاجتماعات المدرسية، وبأنها ميدان لتناول 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 المشاركون. وتدعم ترتيب فقرات المجال هذه التفسيرات، إذ جاءت الفقرات التي تخدم تحفيز المعلمين في المقدمة وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرات (34,35,36) 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 تعود لأثر متغير 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)

الجماعات مجتمعة	المتغير الوسيط	المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعالية 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) يبيّن ذلك.

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

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

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

يتبيـن من الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في المجالات مجتمعة لصالح الذكور، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات). كما حسـبت المتوسطـات الحسابـية والانحرافـات المعيـاريـة لفـاعـلـيـة إـداـرـةـ الخطـابـ فيـ اـجـتمـاعـاتـ المـعـلـمـينـ لـكـلـ عـلـىـ حـدـهـ،ـ وـقـاـ لـمـتـغـيرـيـ الجنسـ،ـ وـذـوـ الـخـبـرـةـ،ـ وـالـجـوـلـ (11)ـ بـيـنـ ذـلـكـ.

**الجدول (11): المتوسطـاتـ الحـاسـبـيـةـ والـانـحرـافـاتـ المـعـيـارـيـةـ لـمـجاـلـاتـ فـاعـلـيـةـ إـداـرـةـ الخطـابـ كـلـ عـلـىـ حـدـهـ**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.72	3.93	ذكر	الجنس	المداولـاتـ فيـ أـشـاءـ الـاجـتمـاعـ
1.03	3.41	أنثـيـ		
.92	3.79	أـقلـ مـنـ 10ـ سـنـواتـ		
.89	3.65	10ـ سـنـواتـ فـأـكـثـرـ		
.49	3.61	ذكر	الجنس	السلطةـ وـالـمـقـدـرـةـ عـلـىـ التـصـرـفـ الـمـسـتـقـلـ
.53	3.50	أنثـيـ		
.58	3.58	أـقلـ مـنـ 10ـ سـنـواتـ		
.45	3.55	10ـ سـنـواتـ فـأـكـثـرـ		
.89	3.89	ذكر	الجنس	الـتمـكـنـ وـالـشـارـكـيـةـ
1.27	3.17	أنثـيـ		
1.08	3.64	أـقلـ مـنـ 10ـ سـنـواتـ		
1.09	3.53	10ـ سـنـواتـ فـأـكـثـرـ		
.78	3.79	ذكر	الجنس	الـتـطـوـيرـ الـمـهـنـيـ
1.19	3.25	أنثـيـ		
1.01	3.66	أـقلـ مـنـ 10ـ سـنـواتـ		
1.01	3.48	10ـ سـنـواتـ فـأـكـثـرـ		
.65	4.00	ذكر	الجنس	الـآـدـابـ وـالـتـحـفيـزـ
1.17	3.41	أنثـيـ		
1.00	3.79	أـقلـ مـنـ 10ـ سـنـواتـ		
.92	3.70	10ـ سـنـواتـ فـأـكـثـرـ		

يـلـاحـظـ منـ الجـوـلـ (11)ـ وجـودـ فـروـقـ ظـاهـرـيـةـ بـيـنـ المـتوـسـطـاتـ الحـاسـبـيـةـ وـقـاـ لـمـتـغـيرـيـ الجنسـ،ـ وـالـخـبـرـةـ.ـ وـلـتـحـدـيدـ الدـلـالـةـ الإـحـصـائـيـةـ لـلـفـروـقـ الـظـاهـرـيـةـ،ـ اـسـتـخـدـمـ تـحـلـيلـ التـباـينـ الثـانـيـ متـعدـ المـتـغـيرـاتـ (بدـونـ تـقـاعـلـ)ـ (Two-Way MANOVA)،ـ باـسـتـخـدـامـ اختـبارـ (Hotelling's Trace)ـ والـجـوـلـ (12)ـ بـيـنـ ذـلـكـ.

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

المتغير	القيمة	F قيمة	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 إحصائياً لمتغير الجنس، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة في مجالات فاعلية إدارة الخطاب مجتمعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفرق الظاهرية في المجالات كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثنائي، والجدول (13) يبيّن ذلك.

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

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	الدواولات 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 والمشاركة	47.609	1	47.609	45.597	.000	.119
	التطوير المهني	28.950	1	28.950	30.891	.000	.084
	الأداب والتحفيز	30.803	1	30.803	37.325	.000	.099
الخبرة	الدواولات 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 والمشاركة	5.593	1	5.593	5.356	.021	.016
	التطوير المهني	6.868	1	6.868	7.329	.007	.021
	الأداب والتحفيز	3.544	1	3.544	4.295	.039	.013
الخطأ	الدواولات في أثناء الاجتماع	251.624	339	.742			
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	86.100	339	.254			
	التمكين والمشاركة	353.956	339	1.044			
	التطوير المهني	317.692	339	.937			
	الأداب والتحفيز	279.764	339	.825			
الكتل المعدل	الدواولات في أثناء الاجتماع	279.801	341				
	السلطة والمقدرة على التصرف المستقل	87.336	341				
	التمكين والمشاركة	402.551	341				
	التطوير المهني	349.098	341				
	الأداب والتحفيز	311.173	341				

يتبيّن من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في تقديرات مجالات

المداولات في أثناء الاجتماع، والتمكين والتشاركية، والتطوير المهني، السلطة والمقدرة على التصرف المستقل والأداب 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 كمهات وربات منزل، وهو ما يبني 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 تعبّر عن السلطة والقوة. كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة في تقديرات مجالات المداولات في أثناء الاجتماع، والتمكين والتشاركية، والتطوير المهني، والأداب والتحفيز لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة لخبرتهم العملية القصيرة نسبياً في المدارس ولأعمارهم فلم يتتسن لهم التعرف إلى السياق اللغوي للجماعات، والتي فيها تنافس للأدوار والمهويات 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 مدير المدارس يرون في المعلمين ذوي الخبرة الأقل مصدراً للتطوير والابتكار، وبالتالي يوجهون لهم خطاب التحفيز، ويتقبلون آراءهم ومناقشاتهم، ومبادراتهم، وهو ما يتضمن بشكل ضمني استمالةهم وضمان تأييدهم، وهو ما يمنح المديرين قوة وسلطة إضافية.

### التوصيات

- في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:
- أن يوظف مدير المدارس الخطاب في عملية تمكين المعلمين.
- أن يمنح المديرون المعلمين الثقة لممارسة أدوار قيادية من خلال تحفيزهم وإشراكهم في قيادة المدرسة.
- أن يتتجنب المديرون التوجّه السلطوي في إدارة المجتمعات.

### 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'refah Al-Jame'yah 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.