الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الرابع، الملحق (2)، 2024
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v9i4.1052

The Degree of Effectiveness of Administrative Communication among Secondary School Principals within the Green Line

Helwe Jaber Al_Qossoqsi*
Prof. Kayed Mohammed Salameh**

Received 2/1/2023 Accepted 14/2/2023

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of effectiveness of administrative communication among secondary school principals within The Green Line from the point of view of principals and teachers, and The study adopted the descriptive Correlational Methodolgy, the two researchers developed a questionnaire to measure the degree of effectiveness of administrative communication, then make sure of its validity and reliability, and formed a sample The study consisted of (400) principals and teachers, who were chosin by Misng Simple randrem Method, and showed results The study showed that the degree of administrative communication as a whole was (moderate). The results revealed no Statistically significant differences in the degree of effectiveness of administrative communication due to the variables (years of experience and academic qualification). and school type), and there were statistically significant differences in the degree of effectiveness of administrative communication attributed to For the job title variable and in favor of (principals).The study recommended that further studies be conducted regarding Administrative communication and linking it to other variables such as difficulties and solutions. The study recommended that the Ministry of Education and Training within the Green Line provide and allocate a sufficient budget to support secondary schools at all levels.

Keywords: effectiveness of administrative communication, secondary school principals, teachers, green line.

Palestine\ Helwe26@gmail.com*
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ KaedSalameh @yaho.com **

درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

حلوه جبر قصقصي*

أ.د. كايد محمد سلامة**

ملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وقام الباحثان بتطوير استبانة لقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري، ثم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرد من المديرين والمعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاتصال الإداري ككل جاءت (متوسطة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات(سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح (مدير). وأوصت الدراسة توفير ورصد ميزانية كافية من قبل وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر لدعم المدارس الثانوية بمراحلها كافة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية الاتصال الإداري، مديري المدارس الثانوية، المعلمون، الخط الأخضر.

* فلسطين/Helwe26@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/KaedSalameh @yaho.com

المقدمة

تتعرض المؤسسات التعليمية لمتغيرات داخلية وخارجية وبالتالي فإن هذه المتغيرات قد تحول دون تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة، وتشتمل البيئة على عديد من المتغيرات منها، التكنولوجية، والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكل هذه المتغيرات لها تأثير قوي في الاتصال الإداري لمختلف المؤسسات التعليمية، لذا يجب دراستها، وتحليلها عند وضع الأهداف، وتساعد دراسة البيئة في تحقيق عديد من الأهداف والوصول إلى الأداء المتميز والفعال، أهمها تحديد ومعرفة سمات المجتمع الداخلي والخارجي الذي يتعامل معه المديرون عند القيام بالأعمال الموكلة لهم, والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين وضعها وتحقيق ميزتها التنافسية.

ويعد الاتصال أحد السمات الإنسانية، وتستخدم كلمة الاتصال في سياقات مختلفة، وتتضمن مدلولات عديدة، ومن الصعب وجود المجتمع الديمقراطي الإنساني الحديث بدون وسائل اتصال، إذ أن جميع الأفراد العاملين في المدرسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تيسير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، والاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والانسجام والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها(Al-amiri, 2021).

وتشكل عملية الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم وتلاميذه، وهناك اتصالات بين مدير المدرسة ومعلميها وتلاميذها، وهناك اتصالات بين مدير المنطقة التعليمية ومديري المدراس والمعلمين والطلبة والآباء وغير ذلك, ولهذا فإن نجاح هذه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات، وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى في ظل التطلعات التربوية المعاصرة، لذا يستوجب على المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس تبني نظام الاتصال الإداري الفعال في عملياتها (Bentoumi, 2019).

وكون الاتصال الإداري الفعال من أهم أدوات التطوير المتعلقة بالمجتمع وتقدمه، جاءت الحاجة لدراسة واقعه في البيئة المدرسية وذلك من خلال دراسة دوره واستثمار الطاقات المتاحة فيها بالأسلوب الأمثل، وأن النظام التربوي التعليمي كسواه من الأنظمة في الحياة يحتاج إلى إدارة جيدة، ولتجني عملية التربية ثمارها، فهي تحتاج إلى إدارة ذات كفاءة فاعلة لتنظم الأنشطة فيها وتنسيق جهود أفرادها المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة، الذي تطرأ في الوقت المعاصر, وهذا

المطلوب ويتم السعي للوصول الى تحقيقه بجميع الأساليب التربوية, وتتفاوت المؤسسات التعليمية في مدى وجود الاتصال الإداري الفعال فيها, لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومدى التزامهم بها داخل عملهم.

مشكلة الدراسة

تتعرض المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس، إلى عديد من المعوقات التي تطرأ جراء المتغيرات والمستجدات الراهنة في هذا العصر، والتي تؤثر بدورها في المديرين والمعلمين مهنيا ونفسيا مشكِّلة عائقا تجاه تحقيق أهداف المدرسة؛ لذلك جاءت الحاجة إلى فهم فاعلية الاتصال الإداري، لما لهذا المفهوم من دور بارز في التطور والإبداع والارتقاء بالعمل التربوي (Radwan,2020).

ونظرا لما تعرض له واقع الاتصال الإداري من التحديات في المدارس في الوقت الحالي، وعلى الرغم من دوره الهادف في المدارس في مساندة ودعم العمليات الإدارية التطويرية اللازمة لتحسين الأداء في أية مدرسة، إلا أن ذلك يتأثر في انخفاض معدلات التحسين أو تذبذبها في ضوء عدم منح كثير من المديرين الاهتمام الكافي للاتصال الفعال في مدارسهم، ومن هنا قام الباحثان بدراسة مصطلح الاتصال الإداري في المدارس لما يتم مواجهته من مشكلات أثرت في نظرة المعلمين للمدارس التي يعملون بها، الأمر الذي جعلهم يتقاعسون عن أداء مهماتهم المكلفين بها على أكمل وجه، فقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة على دراسات ومراجع لدعم مشكلة الدراسة، وكان لكل منها نتائج وتوصيات ذات علاقة بالموضوع، ومن هذه الدراسات، دراسة العلي ,Al-ali (2022), ودراسة عبد نزال (Abdel Nazzal, 2021)، والتي أجمعت على التباين في درجة فاعلية الاتصال الإداري في المدارس. وعليه فقد لاحظ الباحثان ذلك الأمر الذي شكل عائقا على فاعلية الاتصال الإداري؛ لذلك قام الباحثان في البحث عن مدى فاعلية الاتصال إداري وتوافر بيئة عمل مناسبة، وأخيرا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى الآتي:

1. معرفة درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
2. الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة، في درجة فاعلية الاتصال الإداري، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

جاءت أهمية هذه الدارسة بأنها تتمركز حول درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر, خاصة وأن مجتمع الدراسة الحالية يشتمل على مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر, وبحسب علم الباحثين لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر, وأن عنوانها يرتبط من الناحية الإدارية بسياسات التعليم من حيث الالتزام بالمبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بنطاق التعليم والقواعد والقوانين التي تحكم تشغيل أنظمة التعليم، كما أنه يرتبط ارتباطًا كليًا بالإدارة التعليمية من حيث الأداء ونواتج عملية التعليم والتعلم, وخاصة إنه لا يوجد دراسات سابقة في هذا الموضوع، وإنما دراسات مشابهة وقليلة جدًا.

الأهمية التطبيقية: إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

1. مديرو المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة فاعلية الاتصال الإداري.
2. مديريات التربية والتعليم إذ سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

3. متخذو القرار إذ ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.
4. الباحثون التربويون إذ سيتوفر لديهم مرجع قيم للقيام بدراسات مشابهة في الموضوع ذاته.

مصطلحات الدراسة:

- **الاتصال الإداري:** هو" العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين العاملين بالمدرسة والجماعات لغرض تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة" Nahr and (Khatib, 2009,132).

ويُعرف إجرائيًا: بأنه مجموعة من الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية يقوم بها مديرو المدارس المنتشرة داخل الخط الأخضر، وذلك في إطار الأنظمة والقوانين والضوابط التي تتبناها وزارة التربية والتعليم للنهوض بالعملية التعليمية من أجل تحقيق أهداف الإدارة، والذي تم قياسه من خلال إستبانة تم تطويرها لهذا الغرض.

- **الخط الأخضر:** يطلق على الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام 1948 والأراضي المحتلة عام 1967 في فلسطين.
- **مديرو المدارس الثانوية:** هم الأشخاص أصحاب السلطة العليا في المدارس والمسؤولون عن سير العملية التعليمية واستمرارها.

حدود الدراسة: اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات، وهي كالآتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الواقعة داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021–2022م.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على إجابة مديري المدارس ومعلميها على أداة الدراسة، وما تمتعت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاتصال الإداري ومفهومه:

عرفه الطويل (Al-Taweel ,2006,54) بأنه: "الوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني

والأفكار من إنسان لآخر أو من جماعة لأخرى، ويتم ذلك عبر رموز متفق عليها يرسلها شخص إلى آخر".

وعرف أحمد وحافظ (Ahmed & Hafez , 2003,87) الاتصال بأنه: "عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من الإدارة التعليمية إلى المدرسة مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق الأهداف".

أهمية الاتصال الإداري

وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها ما ذكره روبرتسون(Robertson, 2001), إذ تعد عملية الاتصال مهمة بدرجة كبير لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس والدوائر التربوية, ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها, كونها عملية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فاعلية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، كما تبدو أهمية الاتصال في الإدارة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية ومهمة في الممارسة الفاعلة للعملية الإدارية، فهي تساعد العاملين على فهم أهداف المدرسة وواجباتها التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تلك الأهداف.

خصائص الاتصال الإداري

للاتصال الإداري عدة خصائص تتمثل فيما يأتي (Maher ,2006):

أ. **الاتصال تلقائي النشأة:** يكون المديرون والمعلمون لديهم رغبة وحافز داخلي للإتصال ببعضهم بعضا، لأن الطبيعة البشرية تقتضي هذا الأمر.

ب. **الاتصال ظاهرة إنسانية:** إنّ الاتصال أسلوب إنساني، يعتمد على السمات الإنسانية والاجتماعية، عند الأفراد والجماعات، ويركز على جمع المعلومات والبيانات وتخزينها، والتأثير في الآخرين.

ج. **الاتصال ظاهرة عامة:** إن الاتصال يتحقق داخلياً وخارجياً وينظم طبقاً لقوانين معينة، سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة.

عناصر الاتصال وأبعاده

تحتوي عملية الاتصال الإنساني على عناصر مهمة وفاعلة في العملية التعليمية، وهناك عدد من العناصر للاتصال أوردها نصر الله (Nasrallah ,2001) كما يلي:

1. **المرسل:** وهو الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال ما، والمرسل يقوم بصياغة أفكاره وطرحها من خلال تحويلها إلى شفرة كتابة أو لفظاً أو إشارة.
2. **الرسالة:** تتضمن تعبيراً عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات أو رموز وأرقام أو جميعهم، فضلا عن تعبيرات الوجه والجسم واليدين، وبمعنى آخر هي المضمون الذي يود المرسل أن يرسله للمستقبل.
3. **الوسيلة (قناة الرسالة):** وهي الأداة التي تتم من خلالها عملية الاتصال سواء لفظية أم بصرية أم مكتوبة وقد يشمل الاتصال استخدام أكثر من وسيلة في وقت واحد، كأن نستخدم اللغة (الكلام) مع الإشارة مثلاً وقد نقرأ نص يظهر أمام المتلقي يظهر على شاشة مثلاً.
4. **المستقبل:** وهو الشخص أو الجماعة الموجه له أو لهم الرسالة، ويقوم بدوره بإدراك محتوى مضمون الرسالة بواسطة حواسه ومدركاته.

مهارات الاتصال الإداري

هناك مجموعة من مهارات الاتصال، وبدون هذه المهارات فإن هذه العملية تفتقد أهم شروط نجاحها، **متمثلة ب: مهارة القراءة،** تعد من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل التعليم والحياة، تساعد الفرد في تلبية متطلبات الحياة اليومية وفي كيفية التعامل مع الآخرين (Al-Hiti, 2006).

يليها مهارة الكتابة، تعد مهارة أساسية وضرورية للاتصال الكتابي، وبدونها يتعطل هذا النوع من الاتصال، إذ أن القيام بأداء المهمات المتعلقة بالإدارة يتطلب إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم (York Percy, 2002).

ثم مهارة التحدث، يعد التحدث فناً ومهارة وموهبة، ومهارة التحدث من مهارات الاتصال الأساسية ككل وتتكامل مع المهارات الأخرى اللازمة للاتصال الناجح والفاعل والتي يجب أن تتوافر جميعا لدى المتحدث (Turkistani, 2008).

ثم مهارة الإستماع والإصغاء، وتعد مهارة اساسية للاتصال الشفوي أو اللفظية، وهنالك فرق بين الاستماع والإصغاء، فالأول يكون بدون تفرغ ولا تركيز، أما الثاني فهو يتضمن التفرغ والتركيز (Makkawi & Al-Sayed, 2010).

معوقات الاتصال الإداري

هناك معوقات تحد من كفاءة الاتصالات وفاعليتها، ومن أهم معوقات الاتصال كما أوردها المطيري (Al-Mutairi, 2019) ما يأتي:

- معوقات متعلقة باللغة: وتتمثل بعدم وضوح اللغة وغموضها وإساءة تفسيرها وعدم المقدرة على التعبير.
- المعوقات النفسية والشخصية: وتتمثل في عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف أو وجود الخوف لدى أطراف الاتصال.
- المعوقات التنظيمية للاتصال: وتتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، وعدم وجود نظام للمعلومات، وقصور في أنظمة الاتصال المتوفرة لدى المدرسة، وعدم وضوح نظام السلطة والإشراف وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.

ويستنتج الباحثان أن الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الخط الأخضر يوفر للقادة التربويين في أثناء عملهم معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشكلات التي تعترض تقدم العمل، وعن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعة، ومن خلال حرص المدير التربوي في المدارس الثانوية في الخط الأخضر على وجود نظام جيد للاتصال يقوم على أساس ديمقراطي، يستطيع أن يدرك جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسات التربوية، ويستطيع التدخل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تعترض العمل التربوي، إذ تتميز المدرسة الناجحة بعملية اتخاذ القرار التي هي من أصعب المهمات وأخطرها، وتتوقف هذه العملية في أي مدرسة على سلامة ووضوح ونوع المعلومات التي تصل إلى القيادة، وعلى مدى صحتها ودقتها وكميتها، لذلك لا بد من وجود نظام إداري فعال للاتصالات في المدرسة ليكون حلقة وصل بين العاملين في المدارس الثانوية في الخط الأخضر والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم.

هناك عديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الإداري وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة أولنجر (Ollinger,2012) إلى معرفة ماهية الاتصال بين الأجيال في أماكن العمل ودور التعليم من وجهة نظر العاملين الأكبر سنا، وتم مقابلتهم للتعرف إلى خبراتهم حول الاتصال في مدارسهم، وتم استخدام المقابلات مع معلمين فوق (55) سنة، وأبرزت النتائج أن

الاتصال في أماكن العمل بين الأجيال من المرحلة العمرية ذاتهاعملية مرضية، لكنهم لم يفيدوا بوجود هذا النوع من التقارب مع الزملاء الأصغر سنا، فقد أفادوا بوجود حالات من الهيمنة في مكان العمل، لم يصادفوها من قبل الأشخاص في مراحلهم العمرية ذاتها.

وفي دراسة هارب (Harb,2011) هدفت إلى تحقيق التواصل للتغيير الفعال في مكان العمل من خلال نظرية تحقيق الأهداف، تم استخدام المقابلات والاستبانة لقياس أثر الاتصالات للتغيير الفعال في مكان العمل، وتكونت العينة من (1000) فرد، وأظهرت النتائج أن هناك إطارا" لتقييم الاتصالات للتغيير الفعال على مستوى الفرد من حيث السلوك والسمعة والمعرفة، وعلى مستوى المنظمة من حيث الدقة والوضوح والمصداقية، فضلا عن مصادر الاتصال والتصورات الفكرية للاتصالات الرقابية الفعالة.

هدفت دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)إلى التعرف إلى التصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الاشراف التربوي المعاصرة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمدينة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة، وأظهرت النتائج أنه يتم افتقاد عملية الاتصال والتواصل الاداري وضعف العلاقات الإنسانية بين المرسل والمستقبل من خلال النشرات والتوجيهات إذ جاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك فروقا تعزى للجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة سواء للمديرين أم المعلمين.

أما دراسة عبد نزال (Abdel Nazzal, 2021) هدفت إلى التعرف على معوقات الاتصال الاداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، بلغت العينة (341) معلما ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن معوقات الاتصال الاداري بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح فئة الدبلوم، وسنوات الخبرة ولصالح فئة عشر سنوات فأكثر.

هدفت دراسة العلي (Al-Ali, 2022) التعرف إلى واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة لقياس واقع الاتصال الاداري الفعال، وقد تكون مجتمع الدراسة من

(1325) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاتصال الاداري الفعال ككل جاءت (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس،والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (سنوات الخبرة)، وجاءت لصالح (أكثر من 10سنوات).

التعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثين لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاع الباحثين الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا مثل دراسة Abdel Nazzal, (2021)، ودراسة العلي (Al-Ali, 2022)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة (الاتصال الإداري)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت فيها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد الدارسة الحالية وموقعها فضلا عن أهدافها، مثل دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، للعام الدراسي(2021/2022).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2021/ 2022 والبالغ عددهم (15500) مدير ومعلم، إذ بلغ عدد المديرين (200) مدير، وبلغ عدد المعلمين (15300)معلم، كما تبين في إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020م.

عينة الدراسة:

قام الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها داخل الخط الأخضر، إذ تكونت عينة الدراسة من(400) مدير ومعلم، أي ما نسبته (26%) من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	79	19.8
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	122	30.5
	10 سنوات فأكثر	199	49.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس فاقل	177	44.2
	دراسات عليا	223	55.8
المسمى الوظيفي	مدير	150	37.5
	معلم	250	62.5
نوع المدرسة	حكومية	284	71.0
	خاصة	116	29.0
	المجموع	400	%100.0

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (35) فقرة شملت ثلاثة مجالات تغطي الاتصال الإداري، وقد تم تطوير الفقرات بعد الرجوع الى هذه المجالات والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة هارب (Harb,2011)، ودراسة العلي (Al-Ali, 2022)، وبقيت الأداة مكونة من (35) فقرة بصورتها النهائية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمِين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم النفس التربوي، وعلم الاجتماع، واللغة العربية، والقياس والتقويم) إذ طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبةً. تمَّ الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها أكثر من (80%) من المحكمين التي اقتصرت على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية على فقرات الاستبانة الأولية التي تكونت من (35) فقرة، وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (35) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) فردا من المديرين والمعلمين من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية وكانت النتائج كما في الجدول (2).

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.46*	0.42**	13	0.65**	0.65**	25	0.77**	0.72**
2	0.80**	0.79**	14	0.76**	0.87**	26	0.85**	0.85**
3	0.48**	0.51**	15	0.61**	0.59**	27	0.73**	0.74**
4	0.75**	0.65**	16	0.63**	0.69**	28	0.73**	0.83**
5	0.74**	0.62**	17	0.82**	0.74**	29	0.92**	0.84**
6	0.84**	0.71**	18	0.67**	0.64**	30	0.91**	0.84**
7	0.78**	0.66**	19	0.70**	0.61**	31	0.88**	0.81**
8	0.90**	0.84**	20	0.77**	0.71**	32	0.89**	0.84**
9	0.52**	0.40**	21	0.76**	0.69**	33	0.82**	0.79**
10	0.74**	0.79**	22	0.73**	0.65**	34	0.94**	0.86**
11	0.82**	0.89**	23	0.76**	0.68**	35	0.90**	0.78**
12	0.84**	0.86**	24	0.81**	0.78**			

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات الأداة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة الطريقة الاولى هي الاختبار ـ اعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. فقد تم في الاولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30) مديرا ومديرة، معلما ومعلمة، مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ الفا. وذلك كما هو مبين في الجدول(3).

الجدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مهارات الاتصال الإداري	0.85	0.90
وسائل الاتصال الإداري	0.86	0.89
التغذية الراجعة	0.88	0.87

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
درجة فاعلية الاتصال الإداري ككل	0.89	

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، إذ تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جدا (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

طول الفترة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) / 5 = (5−1) /5 = 0.8

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الاتي:

الجدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

الدرجة	المتوسط الحسابى
قليلة جدًا/ منخفضة جدًا	من 1.00 إلى أقل من 1.80
قليلة/ منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
كبيرة/ مرتفعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20
كبيرة جدًا/ مرتفعة جدًا	من 4.20 إلـــــى 5.00

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي(4-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض النتائج ومناقشتها وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على: " ما درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين"؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط

العام للمقياس الكلي، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	التغذية الراجعة	3.39	1.00	متوسطة
2	2	وسائل الاتصال الإداري	3.35	1.00	متوسطة
3	1	مهارات الاتصال الإداري	3.28	1.00	متوسطة
		درجة فاعلية الاتصال الإداري ككل	3.33	1.00	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) أن الدرجة الكلية للمقياس العام جاءت بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري قد تراوحت ما بين (3.39–3.28)، وبدرجة متوسطة، وقد جاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: التغذية الراجعة في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، تلاه مجال وسائل الاتصال الإداري في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة، ثم مجال مهارات الاتصال الإداري في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى عدم استخدام المديرين لأدوات ووسائل تحسين عمليات الاتصال الفعال كالمعرفة والثقة بالنفس وتعلم المهارات اللغوية الجيدة والتي جميعها تساعد على نجاح الخطط المتبعة، أيضا حاجة المديرين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر إلى ضرورة مراعاة العادات والتقاليد والالتزام بالقيم السائدة في المجتمع، فضلا عن إلى الحاجة الماسة إلى ضرورة وجود آلية لقياس كفاءة الاتصال حتى يتم تبادل ونقل الأفكار والآراء وغيرها من الأمور التي تتعلق بتنفيذ الخطط تم التخطيط لها، وعدم وعي المديرين بقياس كفاءة الاتصال لتقدير الأمور ومدى الإنجاز وفق معايير متفق عليها، وعدم قناعة المديرين بفاعلية الاتصال وضعف الوعي لاعتباره من أهم المرتكزات الرئيسة التي تقوم عليه نجاح المنظومة الإدارية في المدارس، وعدم السعي لتطوير ثقافة الاتصال، والتي تُعد جزءًا من الثقافة السائدة للأداء المؤسسي بالمدارس.

وقد اتفقت هذه النتيجة ضمنيًا مع نتيجة كل من دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)، ودراسة عبد نزال(Abdel Nazzal, 2021) والتي أشارت نتائجها جميعا أن درجة فاعلية الاتصال الإداري جاءت متوسطة.

وقد اختلفت هذه النتيجة ضمنياً مع نتيجة دراسة العلي (Al-Ali, 2022)، والتي أشارت

نتائجها أن درجة فاعلية الاتصال الإداري جاءت كبيرة.

فضلا عن ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل من مجالات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وكانت النتائج كالاتي:

أولاً: مجال مهارات الاتصال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال مهارات الاتصال لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف بكل فاعلية	3.62	1.00	كبيرة
2	13	يتميز مدير المدرسة بمهارات قراءة تسهم بفهمه للمطلوب	3.55	1.00	كبيرة
3	9	يشارك مدير المدرسة المعلمين بمناسباتهم الشخصية	3.34	1.00	متوسطة
4	7	يمتلك مدير المدرسة مهارات الإنصات التي تسهل عليه التفاهم مع المعلمين	3.33	1.00	متوسطة
5	10	يوزع مدير المدرسة المهمات الإدارية بعدالة	3.32	1.00	متوسطة
6	8	يستمع مدير المدرسة بعناية لآراء المعلمين ويتبادل الأفكار معهم	3.31	1.00	متوسطة
7	12	يتيح مدير المدرسة المشاركة في الإدارة المدرسية	3.28	1.00	متوسطة
8	11	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بشفافية ووضوح	3.26	1.00	متوسطة
9	6	يشجع مدير المدرسة على تبسيط إجراءات العمل وتسريعها	3.19	1.00	متوسطة
10	5	يتميز مدير المدرسة بمهارات تحدث لسهولة التعامل مع الآخرين	3.18	1.00	متوسطة
11	4	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة المبادرة باستمرار لتحقيق الأهداف بكل فعالية	3.16	1.00	متوسطة
12	3	يتميز مدير المدرسة بمهارات كتابية تعبر عما يريد بوضوح	3.15	1.00	متوسطة
13	1	يستخدم مدير المدرسة لغة التخاطب السليمة	3.14	1.00	متوسطة
14	2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية	3.13	1.00	متوسطة
		مهارات الاتصال الإداري	**3.28**	**1.00**	**متوسطة**

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) أن المتوسط الكلي لفقرات مجال مهارات الاتصال (3.28) جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مهارات الاتصال تراوحت بين (3.62–3.13). وجاءت الفقرة (14) التي تتحدث عن " يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف بكل فاعلية " بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.62) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة (13) التي تتحدث عن " يتميز مدير المدرسة بمهارات قراءة تسهم بفهمه للمطلوب " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (1) التي تتحدث عن " يستخدم مدير

المدرسة لغة التخاطب السليمة " بالرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.14) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة (2) التي تنص عن " يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية " بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة لمجال مهارات الإتصال إلى ضعف إدراك المديرين داخل المدارس بكيفية توظيف مهارات الاتصال وفق الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للمواقف التعليمية، فضلاً عن عدم وعيهم بأن مهارات الاتصال تعد أحد أهم الوسائل لتبادل المعلومات بين المديرين والآخرين في بيئة العمل، فضلا عن إلى عدم انتباه المديرين لدور مهارات الاتصال وأهميتها في استمرار الحديث وتدعيم الانطباعات والوضوح واكتساب الخبرات والمعلومات عن طريق التعلم من الآخرين، أيضا غياب الوعي بحاجة المدارس لممارسة مهارات الاتصال وتبنيها في ممارساتها التعليمية والإدارية، وضعف وعيها وإدراكها بأن المدارس التي تطبق مهارات الاتصال تتفوق على المدارس الأخرى التي لا تمارسها في الأداء، فضلا عن إلى عدم مواكبة المدارس في استراتيجيتها وهياكلها التنظيمية للتطورات الحاصلة في البيئة التعليمية مما يهدد أمن فاعلية الاتصال واستقراره نحو الأفضل.

وقد اتفقت هذه النتيجة ضمنيًا مع نتيجة كل من دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)، ودراسة عبد نزال(Abdel Nazzal, 2021) والتي أشارت نتائجها جميعا أن درجة فاعلية الاتصال الإداري جاءت متوسطة.

ثانيا: مجال وسائل الاتصال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال وسائل الاتصال مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يستخدم مدير المدرسة المراسلات المكتوبة	3.54	1.00	كبيرة
2	25	يوفر مدير المدرسة وسائل اتصال حديثة تلبى الاحتياجات والرغبات	3.45	1.00	كبيرة
3	26	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لاكتساب الخبرات الإدارية	3.40	1.00	كبيرة
4	20	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات الاتصال الإداري الفاعل	3.38	1.00	متوسطة
5	17	يعمل مدير المدرسة على متابعة آخر المستجدات للاتصال	3.37	1.00	متوسطة
6	24	يمنح مدير المدرسة للمعلمين الصلاحيات لإنجاز الأعمال والواجبات	3.36	1.00	متوسطة
7	23	يوجه مدير المدرسة المعلمين والطلبة نحو ممارسة السلوك الإيجابى نحو أنفسهم ومجتمعهم	3.35	1.00	متوسطة
7	28	يستخدم مدير المدرسة وسيلة الاتصال الملائمة للأهداف	3.35	1.00	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	21	يحث مدير المدرسة المعلمين على ممارسة القيم الإيجابية في المواقف التعليمية المختلفة	3.34	1.00	متوسطة
9	16	يستخدم مدير المدرسة وسائل الاتصال الشفوي	3.32	1.00	متوسطة
10	27	ينفذ مدير المدرسة أنشطة تعليمية تزيد من تفعيل قنوات الاتصال المفتوحة	3.31	1.00	متوسطة
11	22	يشرك مدير المدرسة المعلمين بدورات تعزز من مهاراتهم ومقدراتهم	3.29	1.00	متوسطة
12	19	يستخدم مدير المدرسة الوسائل التقنية والتكنولوجية	3.28	1.00	متوسطة
13	18	يفوض مدير المدرسة المعلمين لحل المشكلات الإدارية	3.21	1.00	متوسطة
		وسائل الاتصال الإداري	**3.35**	**1.00**	**متوسطة**

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسط الكلي لفقرات مجال وسائل الاتصال (3.35) جاء بدرجة متوسطة, وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مهارات الاتصال تراوحت بين (3.54 –3.21)، وجاءت الفقرة (15) التي تتحدث عن " يستخدم مدير المدرسة المراسلات المكتوبة " بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.54) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة (25) التي تتحدث عن " يوفر مدير المدرسة وسائل اتصال حديثة تلبي الاحتياجات والرغبات " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (19) التي تتحدث عن " يستخدم مدير المدرسة الوسائل التقنية والتكنولوجية " في المرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة (18) التي تنص عن " يفوض مدير المدرسة المعلمين لحل المشكلات الإدارية " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة لمجال وسائل الاتصال إلى أنه ليس من السهل على المديرين تطوير إداراتهم المدرسية وتحديد السياسات المختلفة الخاصة بها دون تحديد واضح ومسبق للفلسفة المعمول بها لتلك للمدرسة، وعليه فإنهم يفتقرون إلى عديد من وسائل الاتصال، مما يؤدي إلى صعوبة مقدرة المديرين على التعامل مع المعلمين، فضلا عن إلى البعد في المدرسة عن الأسس العقلانية التي جاءت لتمثل ردة فعل قوية للانحرافات الإدارية ولمظاهر الفساد أو التردي والترهل الإداري والفوضى التي تحدث في المدارس، وعدم معرفة نقاط الضعف للسلوك الحالي المتبع في المدارس، وعدم تدريب المديرين على كيفية الانتقال من هذا النمط إلى نمط السلوك الأمثل أو المرغوب فيه وخلل في برامج التخطيط والتنفيذ بسبب الضغوط في العمل، سيادة الطابع الفردي في السلوك وتغليبه على الطابع الجماعي.

وقد اتفقت هذه النتيجة ضمنيًا مع نتيجة كل من دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)،

ودراسة عبد نزال(Abdel Nazzal, 2021) والتي أشارت إلى أن درجة فاعلية الاتصال الإداري جاءت متوسطة.

ثالثاً: مجال التغذية الراجعة: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغذية الراجعة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول(8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والدرجة لفقرات مجال وسائل الاتصال مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين	3.53	1.00	كبيرة
2	33	يعزز مدير المدرسة الأداء الإيجابي باستمرار	3.48	1.00	كبيرة
3	34	يتبع مدير المدرسة آلية معينة لقياس الأداء	3.47	1.00	كبيرة
4	29	يصوغ مدير المدرسة التغذية الراجعة بطريقة بناءة	3.35	1.00	متوسطة
5	30	يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة ذات مضمون دقيق	3.32	1.00	متوسطة
6	31	يصحح مدير المدرسة الأخطاء بطريقة مقبولة	3.30	1.00	متوسطة
7	32	يتداول مدير المدرسة مع العاملين الآثار المترتبة على الأداء	3.29	1.00	متوسطة
		التغذية الراجعة	3.39	1.00	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسط الكلي لفقرات مجال التغذية الراجعة (3.39) وجاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغذية الراجعة تراوحت بين (3.53 –3.29). وجاءت الفقرة (35) التي تنص على " يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين " بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.53) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة (33) التي تتحدث عن " يعزز مدير المدرسة الأداء الإيجابي باستمرار " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (31) التي تتحدث عن " يصحح مدير المدرسة الأخطاء بطريقة مقبولة " بالرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (32) التي تنص على " يتداول مدير المدرسة مع العاملين الآثار المترتبة على الأداء " بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان النتيجة المتوسطة لمجال التغذية الراجعة إلى حاجة المديرين في المدارس إلى إدراكهم بأن لهم دورًا كبيرًا في إنجاز المدارس لمهماتها وتحقيقها لأهدافها، وعدم معرفة المديرين للأداء باستمرار، وعدم الكشف عن جوانب القوة والضعف، وعدم رصد الأسباب التي تجعل من قياس الاتصال الإداري داخل المدارس أمرًا ذا أهمية خاصة، أيضا عدم توسع مدارك المديرين وفهمهم لطبيعة عملية التغذية الراجعة، وعدم الوعي بأن القياس يكون فعالاً بشكل كبير

بالنسبة لمتخذي القرار وخاصة إذا ما كانت هناك عقبات أو تحديات من شأنها تؤثر في الأداء الكلي للمديرين، وعدم إدراكهم بأنه يعد بمثابة تقييم يساعد على التوجه الصحيح وتقويم الاعوجاج والانحراف الإداري لتحقيق المصلحة العليا للعملية التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة ضمنيًا مع نتيجة كل من دراسة الجهني (Al-Juhani, 2020)، ودراسة عبد نزال(Abdel Nazzal, 2021) والتي أشارت نتائجها جميعا أن درجة فاعلية الاتصال الإداري جاءت متوسطة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر(ككل) وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.35	1.00	79
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	3.41	1.00	122
	10 سنوات فأكثر	3.28	1.00	199
المؤهل العلمي	بكالوريوس فاقل	3.34	1.00	177
	دراسات عليا	3.33	1.00	223
المسمى الوظيفي	مدير	3.46	1.00	150
	معلم	3.26	1.00	250
نوع المدرسة	حكومية	3.35	1.00	284
	خاصة	3.30	1.00	116

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لدرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية والمجالات التابعة له وفقًا لمتغيرات الدراسة (سنوات

الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	1.979	2	.990	1.760	.173
المؤهل العلمي	.001	1	.001	.002	.965
المسمى الوظيفي	3.990	1	3.990	7.095	.008
نوع المدرسة	.178	1	.178	.316	.575
الخطأ	221.582	394	.562		
الكلي المصحح	227.254	399			

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α=0.05 بين الأوساط الحسابية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح (مدير).

وفيما يأتي تفسير كل متغير على حده:

أولًا: متغير سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى تعرض المديرين لتشابه في الخبرات والتجارب الشخصية والعملية في المدارس، أيضا تشابه الأعمال الموكلة إليهم على اختلاف سنوات الخبرة التي حصلوا عليها ، وحرصهم على إتباع التعليمات المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم التابعة لها المدارس الثانوية، كما أنه ليس من الضروري أن يمتلك المديرون باعاً طويلاً وسجلا كبيرا من تعدد السنوات في الحقل التربوي ليكونوا بارعين ومتمرسين في ممارسة الاتصال الإداري لإدراكهم بأن الاتصال يقودهم إلى تحفيز المعلمين وتشجيعهم داخل المدارس بغض النظر عن الخبرة لديهم، لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة فاعلية الاتصال الإداري متقاربة ولا تختلف باختلاف سنوات الخبرة لكل منهم.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد نزال (Abdel Nazzal, 2021) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانيًا: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية تحقيق الأهداف في مدارسهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، أيضا بسبب اتساع المدارك وتنوع المعارف والمعلومات بغض النظر عن اختلاف المؤهل العلمي للمديرين، حيث إن لكل مرحلة دراسية طبيعتها من البرامج التعليمية بما يجعل هناك طرائق مختلفة يتم من خلالها اكتساب المعلومات وتنوع المعرفة مما ينعكس ذلك على تنفيذ الخطط وكذلك آليات التقييم الإيجابي المختلفة، وأن كل مرحلة علمية، لها طبيعتها الخاصة من حيث البرامج التعليمية والمواد الدراسية وبالتالي فإن معيار الحكم على فهم الأشياء يرجع إلى اتساع أفق العقل وما يقبله من المعرفة والثقافة للحكم على الأشياء وفهمها وتحليلها، ولذلك فلا حاجة أن يحمل المدير مؤهلاً علمياً حتى يستطيع أن يحكم على درجة اتصاله مع الآخرين إن كانت فعالة أم لا.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العلي (Al-Ali, 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثًا: نوع المدرسة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (نوع المدرسة) ؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون للوصول إلى التميز في مدارسهم، بصورة أفضل بغض النظر عن نوع المدرسة إن كانت حكومية أو خاصة وتحقيق الأهداف العامة، إيمانا منهم بأن أداء واجباتهم وممارساتهم اليومية للأنشطة والمهمات والواجبات واجب أخلاقي، وربما يعود السبب في ذلك إلى ثبات الأخلاق المهنية في العمل الإداري، وأن درجة الاتصال لا ترتبط بنوع المدرسة وإنما بولاء وانتماء المديرين لأماكن عملهم، فجميع المديرين في الحقل التربوي تطبق عليهم قوانين المهنة الصادرة من وزارة التربية، وربما يعود السبب في ذلك أيضاً أن القوانين حين تترجم إلى سلوك يصبح من السهل تقييمها، من خلال ما هو متعارف عليه في العملية التعليمية والمنبثق عن فلسفة المجتمع وليس من المدرسة نفسها.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العلي (Al-Ali, 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

رابعًا: المسمى الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح (مدير)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى اختلاف تفهم المديرين لفاعلية الاتصال الإداري في المدارس، باعتبار أن ذلك يتم ممارسته بشكل يومي ولكن يختلف باختلاف مسميات العاملين من المديرين والمعلمين، وبالتالي فإن وجود فروق دالة قد يعود لعدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف التعليمية والتربوية التي يتوجب على الجميع تحقيقها، ومن جانب آخر أن المديرين لديهم تشويش بما يتطلبه منهم واجبهم الوظيفي، وكذلك ضعف في استخدام المؤثرات الخارجية كوسائل الاتصال والإعلام الفضائي وكذلك الإعلام الإلكتروني بوسائله المتعددة بات وسيلة كبيرة يمكن لأي منهن البحث عن مختلف المعلومات حول فاعلية الاتصال، لكنهم ليس لديهم المهارة الكافية باستخدامها، وبالتالي وجود فروق هو أمر طبيعي نظرًا لما يفرضه الواقع الراهن من ضرورة تطوير المديرين ومواكبتهم لنتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثان يوصي بالآتي:

- توفير ورصد ميزانية كافية من قبل وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر لدعم المدارس الثانوية بمراحلها كافة.
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالاتصال الإداري وربطها بمتغيرات أخرى كالمقترحات والحلول.

References

Abdel Nazzal, Kifaya Mahmoud (2021). Obstacles to administrative and educational communication in secondary schools in the directorate of qasaba Irbid from the point of view of principals and teachers. **Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences**.1,(2),136-170.

Ahmed, Hafez, and Hafez Muhammad (2003). **Administration of educational institutions**, Cairo: World of Books.

Al-Ali, Tahani (2022). The reality of effective administrative communication in the secondary education stage in the schools of the Directorate Education. **Middle East Journal of Educational and Psychological Sciences**. 2, (2), 137-158.

Al-Amiri, Abdul-Aziz Abdul-Hadi (2021). Strategic leadership practices in community colleges governmental and private governorates of Hajjah

and their role in the development of the local community, **Research Journal.** Fourth issue. 164-237. Yemen: Hodeidah University.

Al-Hiti, Hadi Noman (2006).**Mass communication, the new perspective**, Amman: House of Cultural Affairs.

Al-Juhani, Majid Feneqish (2020). The proposed scenario to overcome the obstacles of administrative communication between secondary schools and teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in light of educational supervision trends Contemporary.**Journal of Scientific Research in Education**. 21 (1), 111-134.

Al-Mutairi, Bodour Maribed Saeed (2019).**Perceptions of kindergarten principals in solving problems administrative issues they face in the State of Kuwait**, an Unpublished Master' Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.

Al-Taweel, Hani (2006). **Educational administration and organizational behavior, the behavior of individuals and universities in systems**, Amman, Dar Wael for printing and publishing.

Bentoumi, B., & Kara, S (2019).Psychological pressures and their relationship to functional performance among teachers of the institute of sciences and techniques of physical and sports activities, **The Journal Sports Creativity,** 10(2), 390-409.

Harb, Amy Lynn (2011). **Effective change communication in the workplace**, . Unpublished Master' Thesis. USA: University of Tennessee Knoxville

Maher, Ahmed (2006). **How to raise your administrative skill in communication,** Cairo: University House.

Makkawi, Hassan Emad, and Al-Sayed, Laila (2010).**Communication and its contemporary theories**, Cairo: Al-Dar the Egyptian Lebanese Publishing.

Nahr Hadi and Al-Khatib, Ahmed Mahmoud (2009).**Department of Communication and Communication**, I want: the world of books.

Nasrallah Omar (2001).**Principles of educational and human communication**, Amman, Wael Publishing House.

Olinger, Patrick (2012). **Aging and communication in the workplace**, Unpublished Master' Thesis. Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA.

Radwan Amira Ahmed Mohamed (2020).Requirements for achieving the quality of the organizational climate in Riyadh institutions children,

Scientific Journal of the Faculty of Early Childhood Education, Mansoura University (2) 48-84.

Robertson, L (2001).The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement, **Dissertation Abstracts International**. (A), 61, 4634.

Turkistani, Abdulaziz Abdul Sattar (2008).**Communication skills**, Riyadh, Dar Al-Mufradat.

York Percy (2002). **Effective communication**, **a program for self-development**, Beirut, translated by the Library of Lebanon, publisher.