IUGJEPS
Vol 26, No 6, 2018, pp 629 -654

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2017-10-18)، تاريخ قبول النشر (2017-11-26)

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين

أ. مريم سليمان أبو دقش [1]
د. احمد محمود رضوان [1، *]

[1] قسم الإدارة وأصول التربية/ جامعة اليرموك.

[*] البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: rathwan@yu.edu.jo

الملخص:

هدفت الدراسة التعرّف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة فيما إذا كان هناك أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تمّ بناء استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، حيث تكونت من (39) فقرة، توزعت على مجالات الدراسة (الاتصال الكتابي، والاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي) . وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين لأنماط الاتصال الإداري جاءت (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري، ولصالح (المديرات)، و(حملة الدبلوم العالي ، والماجستير)، وأصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر) على الترتيب.

كلمات مفتاحية: درجة الممارسة، الاتصال الإداري، مديرو المدارس، المعلمون، منطقة النقب التعليمية.

The Practicing Degree of School Principals in Negev Educational Region for Administrative Communication from the Perspectives of Teachers

Abstract:

The purpose of this study is to clarify the Practicing Degree of school principals in Negev educational region for administrative communication from the perspectives of teachers, and to clarify the effect of (gender, Scientific qualification ,years of experience) in teachers' estimates to the practice degree for administrative communication. The sample of the study consisted of (400) teachers which were chosen in stratified random way, and it was used the descriptive survey methodology, and also it was used the questionnaire to collect the needed data to achieve the aims of the study. The study results showed that the Practicing Degree of school principals for administrative communication was (moderate), there were significant statistical differences in teachers' estimates to the Practicing Degree of school principals for administrative communication due to the variable (gender, Scientific qualification ,years of experience) .

Keywords: Practicing degree, Administrative communication, School principals, Teachers, Negev educational region.

المقدمة

يعد الاتصال عنصرًا رئيسًا وهامًا في العمليات الإدارية في المدرسة، كونه يرتبط بكل مراحلها، وهو أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والأفكار من مدير المدرسة إلى المعلمين وبالعكس من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ولذلك فإنه ينبغي على المدير أن يدرك الطريقة الجيدة والمناسبة للاتصال مع المعلمين، لأن عدم استخدام طريقة جيدة تناسب ثقافاتهم التنظيمية قد يحبطهم ويوترهم ويجعلهم يتقاعسون عن تأدية ما عليهم من واجبات.

وتساعد عملية الاتصال المؤسسات الإدارية على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة، حيث ينظر إلى المنظمة كنظام صغير الحجم يعتمد في بقائه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة بناءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة الخارجية؛ لذلك فإنّ المنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة (El-Uteibi, 2005).

ويرى الطويل(2006: 225) أنّ من أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية "هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته". فالاتصال من وظائف الإدارة الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون العمليات الإدارية المختلفة من خلال عملية الاتصال. وتعد الإدارة التربوية من العوامل المهمة في نجاح العملية التعليمية، وإن نجاح هذه الإدارة يتوقف على عوامل متعددة من بينها امتلاك الإداريين لمهارات الاتصال، حيث إن الاتصال عملية مطلوبة في أي مؤسسة، وتعد عملية الاتصال عملية اجتماعية تتم فيها مشاركة المعلومات وتبادلها على المستوى الفردي والجماعي، إذ لا يمكن أن توجد مؤسسة أو مجموعة من غير وجود اتصال(Daft, 2007).

ويشير القريوتي(2000: 148) إلى أن "كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف". ويعرفه ماهر (2007: 27) "بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسائل شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف آخر، ويتضمن مفهوم الاتصال نقل المعاني التي تحملها الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، ولا يعني مفهوم الاتصال نقل المعاني فقط بل يتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفهم تلك المعاني". لذلك فإن مفهوم الاتصال يعني نقل المعاني وفهمها (Robbins, 2010). وتعدّ جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال لغة الجسد في التعبير، من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري (الختاتنة، 2011).

"إنّ الاتصال يُعدّ من أقدم الممارسات التي عرفها الإنسان، وهو أمر لا يمكن تجنبه أو التهرب منه، فعندما يكف الإنسان عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكف عن الحركات وعن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى، حيث إن الاتصال غير اللفظي دائما يكمل أو يعزز أو يفسر الاتصال اللفظي" (العريني، 2011: 238)، وعملية الاتصال لها أهمية عميقة جدا في تأثيرها على التواصل ومصداقية الرسالة التي نتلقاها من الآخرين أو نرسلها إليهم، لذا، فإنه من الضروري مراقبة ووعي الأفكار جيداً التي يحاول أن

يوصلها الآخرون. حيث إن افتقاد مهارات الاتصال غير اللفظي يؤدي إلى إرسال الإشارات الخاطئة دون تعمُد ذلك، وتكون النتيجة إحباط المتعاملين معنا وأبعادهم عنا (شحرور، 2011).

أما الاتصال الإداري فقد أشار إليه أبو سليمة (2012) على أنه نوع من الاتصال الذي يهتم بالقضايا التربوية في المدرسة بكافة مجالات العمل فيها في إطار منظم ومرتب، ويتم ذلك من خلال التفاعلات المباشرة بين مدخلات العملية التعليمية والعلاقة الإيجابية بين المجتمع المحلي والمدرسة. وعلاوة على ذلك فإن "الاتصالات الإدارية في المؤسسة تؤدي إلى زيادة التقارب في وجهات النظر بين العاملين، والتقليل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر بينهم، مما ينعكس بصورة ايجابية على أدائهم الذي يساهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية لديهم" (عايش، 2013: 257).

ويشير الخالدي (2016) إلى أن الإدارة تنظر إلى الاتصال الإداري على أنه عامل حاسم وأساسي لتوجيه السلوك داخل المؤسسة، وأنه وسيلة فعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين ونشاطهم، ويمكنها من إحاطة الإدارة العليا علماً بمجريات الأمور التي تتم داخل المنظمة ومتابعة أوجه النشاطات المختلفة، والتثبت من أن كل عمل قد تمّ أداؤه وفقاً لما خطط له، وبذلك يمثل الاتصال الرباط الذي يربط بين الأفراد في مختلف الوحدات الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الوحدات الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وبين المؤسسات المختلفة من جهة ثالثة .

ويرى البدري (2002: 58) أنّ أهمية الاتصال ترجع إلى الوسيلة التي يمكن بها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة بشأنها، أو الاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات إلى مراكز أخرى لتنفيذ الأعمال، وتتمثل هذه الأهمية في الأمور الآتية:

- إعلام العاملين بالجهاز الإداري بالأهداف المراد تحقيقها.
- إعلام العاملين بتعليمات الجهات المسؤولة عن الإدارة.
- إعلام الإدارة بما تم أو يتم، والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط والبرامج الممكن اتخاذها(التغذية الراجعة).

أما عليان (2009: 5) " فبين أن أهمية الاتصال الإداري تكمن في فهم ما يحيط من ظواهر وأحداث وتعلم مهارات وخبرات جديدة، والحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً". وأكد الألفي(2014: 9) بأن "تحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية داخل المؤسسة يتطلب وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي، فعملية الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، تتم من خلال الاتصال". وللاتصال عدّة أهداف، كما أوردها (أبو عرقوب، 2009؛ فرج، 2009؛ الحريري، 2011)، والتي تتمثل فيما يأتي:

1. الأهداف المعرفية: والتي تقوم على توصيل المعلومات والخبرات بين عدد من الأفراد.
2. الأهداف الإقناعية: وتقوم على التأثير في الأفراد لإقناعهم بوجهة نظر معينة أو برأي أو فلسفة معينة.
3. الأهداف الترفيهية: والتي تقوم على الترفيه عن الناس مثل الأفلام والكتب.
4. الهدف التوجيهي: ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة
5. أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها.

6. الهدف التثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم تساعدهم وتزيد من معارفهم وتوسّع من فهمهم لما يدور حولهم.
7. الهدف التعليمي: ويتحقق عندما يتّجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو معلومات جديدة.
8. الهدف الإداري: ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال داخل المؤسسات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
9. الهدف الاجتماعي: ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة الاحتكاك بين الجماهير، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

والاتصال الإداري يُعدُّ نوعًا من الاتصالات الرسمية التي تتم من خلال القنوات التي حددتها المنظمة باعتبارها قنوات رسمية ينبغي إتباعها، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات التي تتبع في المؤسسة، وهناك ثلاثة قنوات لهذه الاتصالات أوردها أبو سليمة (2012)، كالآتي:

أ. **الاتصال الهابط:** ويقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه بالسلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضرورياً وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد . وتتمثل موضوعات الاتصال الهابط كما بينها "كاتز وكاهن"، (المشار إليه في عساف وصالح (2003)، وأبو غريب (2009)، بالآتي:

- التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.
- المعلومات التي تختص باطلاع العاملين بأهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالاعمال الأخرى.
- المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.
- ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين.
- الرسائل التي تختص الحوافز والدوافع التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه الإدارة، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الهابط المتمثلة بالمذكرات الداخلية، والاجتماعات، والأحاديث الوهاجة بين الرئيس والمرؤوسين، وصحيفة المؤسسة، ولوحة الاعلانات الداخلية.

ب. **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل الإداري إلى أعلاه. ويشتمل على كل ما يرسله المرؤوسون إلى مديرهم أو قائدهم من تقارير حول أعمالهم ومشاكلهم وهمومهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وتكمن أهميتها في مساعدة القائد الإداري على مدى تقبل الفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل. حيث يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين المرؤسين والرئيس، أو من خلال المستوى الإداري حسب التسلسل الهرمي، حيث يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، إذ أن

الاتصال الصاعد يزيد من دور المرؤسين في المشاركة العملية الإدارية (ماهر،2007). ويمكن تقسيم المعلومات التي ينقلها هذا النوع من الاتصال، إلى معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله، ومعلومات عن الآخرين ومشاكلهم، بالإضافة إلى معلومات حول السياسات والإجراءات الإدارية، وأخيراً، معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك (أبو غريب، 2009).

ج. الاتصال الأفقي: ويقصد به الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المستوى في التنظيم، وهذا يعني اتصال المرؤوسين بعضهم ببعض أو اتصالات المصالح المتساوية في هرمية تنظيم فيما بينها، في رسائل ترحل عبر المرافق، ويتم تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة في المكانة والسلطة في الإدارة ، ويساعد الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة. وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات بعيداً عن الإدارة العليا، فهذا اتصال يوفر لتبادل وجهات النظر بين الأقسام ذات العلاقة فيما بينها، إضافة إلى تبادل الخبرات تجاه الأوضاع القائمة بالاستفادة من رؤى وتصورات المختصين المختلفين.

ويحقق الاتصال الأفقي عدة وظائف، تتمثل، ببث ونشر المعلومات بين الأفراد والمهتمين معاً، وتشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية، كما قد يسهم في تدعيم تنسيق الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها، ويسهم في تهيئة سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركه بينهم، بالإضافة إلى دوره الفعال في مجال التفاوض وتضييق الخلافات، وتوفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء (أبو عرقوب ،2009).

ويرى الباحثان أن الاتصال يلعب دوراً كبيراً في العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية، والتي توجه سير العملية التعليمية التعلمية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية، من خلال خفض النفقات وإدارة الوقت والجهد. فنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها مرتبط بوجود نمط جيد للاتصال، يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قنوات اتصال مفتوحة تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل في إيصال المعلومات أو تلقيها، وكل ذلك مرتبط بطبيعة العلاقات الإدارية وطبيعة العاملين فيها. ويستطيع مدير المدرسة التغلب على المشكلات المدرسية التي تواجه من خلال تواصله مع مختلف أطراف المشكلة، واستقصاء المعلومات حول المشكلة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار بشأنها(إسماعيل، 2009)، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال الاتصالات التي يجريها مدير المدرسة مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية، وإحداث تفاعلات متبادلة وفق طبيعة الموقف أو المشكلة قيد الدراسة أو الملاحظة (Melbourne Department of Education & Training, 2005) .

الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات عديدة تناولت موضوع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس؛ لما للاتصالات من أهمية في إنجاح وتسهيل عمل مدير المدرسة، وقد تناول الباحثان هذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

قَام أوسواليت (Oswalt, 2011) بدراسة الهدف منها التعرف على العلاقة بين فعالية الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ التنظيمي المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت الدراسة من(90) معلمًا، و(3) مديرين، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين فعالية الاتصال لدى مدير المدرسة وبين المناخ

التنظيمي المدرسي، ووجود علاقة ايجابية قوية بين استخدام مدير المدرسة الاتصال(وجهاً لوجه) وبين تعزيز المناخ التنظيمي المدرسي.

وأجرى تايس (Tice, 2011) دراسة في القوقاز هدفت إلى الكشف عن أهمية استخدام القادة للاتصال الإداري غير اللفظي، وبيان أثره على زيادة كفاءة وتماسك المجموعة التي يترأسونها، وتكونت عينة الدراسة من(20) قائدًا. واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام القادة للتواصل غير اللفظي يساعد على تعزيز التفاعل بين أعضاء المجموعة بطريقة أكثر إيجابية، وبناء مستوى عال من الثقة والتعاون من خلال إظهار الكفاءة غير اللفظية الأمر الذي يساعد على تماسك المجموعة، وزيادة تكييفها عند استخدام هذا النوع من التواصل.

وأجرى أبو سليمة (2012) دراسة الهدف منها الكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات،وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (النوع، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

كما أجرى منصور(2012) دراسة للتعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية بفلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من(465) معلماً، وأعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري كان عاليا، بالإضافة إلى مستوى قدرة عالٍ على حل المشكلات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت لصالح المعلمات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرت أديمي وبولارينوا (Adeyemi & Bolarinwa, 2013) دراسة هدفت تعرف مستوى فاعلية الاتصال الإداري في المدارس الثانوية في نارجيا. وتكونت عينة الدراسة من (162) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المقابلة كأداة للجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية التواصل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا. وكشفت النتائج أن أنماط الاتصال الإداري الأكثر شيوعًا لدى مديري المدارس كان الاتصال المباشر واستخدام الهاتف.

وقام أبو شنب (2014) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات

التواصل جاء بتقدير متوسط، بينما فاعلية الأداء جاءت بدرجة تقدير مرتفع، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس وجاء لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى الدرابسة (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس لواء الرمثا للاتصال الإداري غير اللفظي وعلاقته بمستوى التوتر النفسي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(300) معلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا للاتصال الإداري غير اللفظي جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الاتصال الإداري غير اللفظي وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المرحلة التعليمية والخبرة في جميع مجالات الاتصال الإداري غير اللفظي، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات الاتصال الإداري غير اللفظي، وجاءت الفروق لصالح حملة شهادات بكالوريوس فأقل. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية دالة إحصائيًا بين مجال الاتصال بالصفات الشخصية، والمظهر وجميع مجالات التوتر النفسي لدى المعلمين.

وقام المعايطة (Almaaitah, 2015) بدراسة هدفت تعرف درجة استخدام مديري المدارس المتوسطة لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (380) معلما ومعلمةً تم اختيارهم عشوائيا في عدد من المدارس المتوسطة في سلطنة عُمان. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة استخدام المديرين لأنماط الاتصال الإداري. وبينت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس للاتصال الإداري كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وكشفت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة) في تصورات المعلمين حول درجة استخدام مديري المدارس المتوسطة للاتصال الإداري.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات كدراسة(Oswalt, 2011)، ودراسة أبو سلمية (2012)، ودراسة منصور(2012)، ودراسة أبو شنب (2014) ، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015)، وتختلف مع دراسة ودراسة (Tice, 2011) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة، ودراسة (Adeyemi & Bolarinwa, 2013) التي استخدمت المقابلة، كما أنها تتفق أيضا معها جميعا في اعتماد المنهج الوصفي المسحي في إجراءاتها. وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لإجراء الدراسة الحالية، وتحديد متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المناسبة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تُعدّ من الدراسات القليلة التي تجرى في منطقة النقب التعليمية بفلسطين والتي تناولت الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، إذ إن هذه المنطقة الجغرافية نادرا ما تحظى باهتمام الباحثين، حيث إنها تحت الاحتلال الصهيوني.

ومن خلال ما تم عرضه تبين أن الاتصالات الإدارية تلعب دورًا مهما في حياة المدرسة، إذ يعتمد نجاح مديرها في تأدية واجباته ومهامه على مقدار كفاءة الاتصالات الإدارية التي يمارسها. ويؤكد منصور(4:2011) أن مدير المدرسة يُعدّ محور الاتصالات الإدارية التي تتعلق بالمدرسة، "فهو حلقة الوصل بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم وبين المعلمين والمشرفين والطلبة، وهو مركز الاتصال بين المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمدرسة"، لذا زادت الحاجة لكي يكون المديرون رياديين في الاتصال ومهرة في التحاور مع مختلف الفئات من أجل حل المشكلات المدرسية اليومية التي تأتي من مصادر متعددة". ويُعد المعلمون بحكم تفاعلهم اليومي مع الطلبة هم الأقدر على حل مشكلاتهم. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصالات الإدارية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الاتصال الإداري في المدرسة عملية ذات مردود إيجابي ينعكس أثره على سائر العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة، وفي حال غيابه فقد يسبب توترًا واحباطًا للعاملين في المدرسة.

ومن خلال ممارسة الباحثة الرئيسة مهنة التعليم في مدارس النقب التعليمية بفلسطين لاحظت وجود ضعف في عملية التواصل بين بعض مديري المدارس والعاملين معهم من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى .لذا سعت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصالالإداري من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري.
2. بيان أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته حيث إن الدراسات التربوية التي تجرى في منطقة النقب التعليمية تكاد أن تكون قليلة بسبب وقوع هذه المنطقة تحتل الاحتلال الإسرائيلي، وتنبثق أهمية الدراسة من المحاور الآتية:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمي بأهمية الاتصال الإداري
- قد تسلط نتائج الدراسة الضوء للقائمين على شؤون التربية والتعليم في منطقت النقب بشكل خاص ودولة فلسطين بشكل عام، على دور الاتصال الإداري في إنجاح العملية التعليمية، من خلال تطبيق التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة.
- تقديم تصور كامل لمديري المدارس والمعلمين عن الواقع الراهن لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب التعليمية بفلسطين.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بما يأتي:

درجة الممارسة: تعرف إجرائيا بمقدار قيام مدير المدرسة الثانوية في منطقة التعليمية بممارسة مهارات الاتصال الإداري أثنا ممارسته أدواره الإدارية والفنية المختلفة، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس أنماط الاتصال الإداري الذي تم بناؤه في هذه الدراسة.

الاتصال الإداري: فقد عرفها كل من أبو بكر والبدري (40:2008) بأنه: "عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر فيها.

ويعرف إجرائيا: بأنه نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية في المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية بفلسطين.

مدير المدرسة: ويعرف إجرائياً: بأنه الشخص الذي تم تعيينه ليدير إحدى المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب التعليمية، ويقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته بغرض تطوير معلميه، ورفع مستوى طلابه من خلال ممارسته اتصال إداري مميز.

منطقة النقب التعليمية: هي المنطقة التعليمية التي تقع جنوب فلسطين، وتقع تحت حكم الكيان الإسرائيلي، وتشمل المناطق البدوية الآتية: رهط، كسيفه، حور، عرعرة النقب، اللقية، أم بطين (أبوكف)، السيد، وتبلغ عدد المدارس التابعة لها (724) مدرسة ابتدائية وثانوية، يعمل بها(6651) معلما ومعلمة، ويدرس فيها(90217) طالبا وطالبة (مديرية التربية والتعليم، 2017).

حدود الدراسة:

اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب التعليمية.
- الحدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للاتصال الإداري.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب التعليمية بفلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2016).

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث يعد هذا المنهج أنسب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة (النقب) بفلسطين، والبالغ عددها (41) مدرسة، ويعمل فيها (1826) معلماً ومعلمة (مديرية التربية والتعليم، 2016).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وفقا لمتغير الجنس ، حيث تكونت عينة الدراسة من(400) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات.

جدول (1) : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	170	42.5
	أنثى	230	57.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	118	29.5
	من 5– أقل 10 سنوات	179	44.8
	من 10 سنوات فأكثر	103	25.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	53.5
	دبلوم عالي	115	28.8
	ماجستير فأعلى	71	17.8
المجموع		**400**	**100.0**

أداة الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة لتقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة من 58 فقرة في صورتها الأولية وزعت على ثلاثة مجالات؛ هي: (الاتصال الإداري الكتابي، الاتصال الإداري اللفظي، الاتصال الإداري غير اللفظي). كما تم تبني تدريج ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: قليلة جداً وتأخذ الدرجة (1)، قليلة وتأخذ الدرجة (2)، متوسطة وتأخذ الدرجة (3)، كبيرة وتأخذ الدرجة (4)، كبيرة جدا وتأخذ الدرجة (5).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عَرضُها على (14) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة القدس بفلسطين، وأخذ الباحثان بآرائهم وبملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات

الاستبانة من حيث (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية). وقد تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفقْ ما أوصى به المحكِمون، وبلغ مجموع فقرات الاستبانة بعد التحكيم (39) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الثلاثة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثمّ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاتصال الإداري الكتابي	0.92	0.95
الاتصال الإداري اللفظي	0.94	0.96
الاتصال الإداري غير اللفظي	0.90	0.92
الكلي للمقياس	0.96	0.97

يُظهر الجدول (2) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.92–0.96)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.92– 0.94)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات تُعدّ الاستبانة مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي، وذلك على النحو الآتي:

درجة الممارسة		فئة الأوساط الحسابية
مرتفعة		5.00–3.67
متوسطة		3.66–2.34
منخفضة		2.33–1.00

حيث إن هذا المعيار تم التوصل إليه عن طريق حساب المدى لتدريج ليكرت الخماسي لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين والمجالات وفقراتها التي تتبع لها على النحو الآتي (عوده، 2010):

المدى = أعلى تدريج – أدنى تدريج = 5 – 1 = 4

ثم تم حساب طول كل فئة من فئات المعيار بعد تبني عدد الأحكام المرغوب بها؛ على النحو الآتي:

طول الفئة = المدى ÷ عدد الأحكام

1.33 = 3 ÷ 4

تم إضافة طول الفئة للمرة الأولى إلى التدريج الأدنى في تدريج ليكرت الخماسي، فإضافة طول الفئة للمرة الثانية إلى ناتج عملية الجمع الأولى سالفة الذكر، ثم إضافة طول الفئة للمرة الأخيرة إلى ناتج عملية الجمع الثانية سالفة الذكر.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: (ذكر ، أنثى)
2. المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دبلوم عالي ، ماجستير فأكثر).
3. سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات)، (5 سنوات –أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

ثانيا: المتغير التابع: تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأنماط الاتصال الإداري.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بأنماط الاتصال الإداري كدراسة منصور(2012)، ودراسة أبو سليمة (2012)، ودراسة أبو شنب (2014)، ودراسة الدرابسة (2014)، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015).
- تحكيم أداة الدراسة، وصياغتها بشكلها النهائي.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بالرجوع إلى السجلات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في منطقة النقب.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى مديرية التربية والتعليم بمنطقة النقب التعليمية لتطبيق أداة الدراسة، والحصول على البيانات الضرورية والإحصاءات اللازمة.
- خاطبت مديرية التربية بالنقب المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب داخل الخط الخضر، كون عينة الدراسة تشتمل على المعلمين والمعلمات.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وحساب ومعامل الثبات والارتباط لها.
- توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.ثم جمعها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي عن طريق استخدام نظام(SPSS)، للمعالجات الإحصائية، بهدف استخراج النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة أنماط الاتصال الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتحليل التباين الثلاثي(Three Way ANOVA).

عرض النتائج ومناقشتها

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأنماط الاتصال الإداري

الرتبة	الرقم	المجال	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	الاتصال الإداري اللفظي	3.31	0.84	متوسطة
2	1	الاتصال الإداري الكتابي	3.28	0.75	متوسطة
3	3	الاتصال الإداري غير اللفظي	3.18	0.71	متوسطة
		الكلي للمقياس	3.26	0.72	متوسطة

يبين الجدول (3) أن الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأنماط الاتصال الإداري قد تراوحت مابين (3.18–3.31)، حيث جاء مجال الاتصال الإداري اللفظي في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة متوسطة، تلاه مجال الاتصال الإداري الكتابي بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.28)، وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاء الاتصال الإداري غير اللفظي في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.71) ودرجة ممارسة متوسطة، في حين بلغ الوسط الحسابي لدرجة ممارسة مدير المدرسة لأنماط الاتصال الإداري ككل (3.26) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة متوسطة .

إن مجيء مجال (الاتصال اللفظي) في المرتبة الأولى فقد يعزى ربما إلى أن مديري المدارس ما زالوا يفضلون أسلوب المواجهة وجها لوجه في إيصال ما يريدون من تعليمات أو توجيهات أو إرشادات لضمان وصولها كما يريدون دونما تشويش أو تحريف.

أما مجيء مجال (الاتصال الكتابي) في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، قد يعزى ذلك إلى أن المديرين يوثقون مراسلاتهم الرسمية وخاصة فيما يتعلق بتواصلهم بالمسؤولين وأولياء الأمور خارج أسوار المدرسة، كما يمكن أن يكون لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة كالحاسوب بشكل مستمر ساعد في انخفاض التعامل الكتابي لدى العاملين بسبب انخفاض التعامل مع الأوراق التي قد تعيق سير العمل بشكل رسمي في حالة ضعف وصولها بموعدها بشكل قانوني.

وقد يمكن تفسير مجيء مجال (الاتصال غير اللفظي) في المرتبة الثالثة ربما إلى أن مديري المدارس ما زالوا لا يعطون للغة الجسد أهمية كبيرة أثناء تواصلهم مع الآخرين ربما لضعف في امتلاكهم مهارات تواصل لغة الجسد أو لقناعتهم بأن الألفاظ وحدها والخطابات الورقية الرسمية تلبي الغرض من الاتصال والتواصل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أديمي وبولارينوا (Adeyemi & Bolarinwa, 2013)، ودراسة أبو شنب (2014)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة منصور(2012)، ودراسة أوسواليت (Oswalt, 2011)، ودراسة تايس(Tice, 2011)، ودراسة أبو سلمية (2012)، ودراسة الدرابسة (2014)، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015) التي أظهرت جميعها أن مديري المدارس يمارسون أنماط الاتصال بدرجة مرتفعة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على انفراد، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الاتصال الإداري الكتابي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن بعدها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، كما في الجدول(4).

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الاتصال الإداري الكتابي

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	استخدام سجل خاص للتعميمات الرسمية.	4.33	0.90	مرتفعة
2	11	مراعاة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع المسؤولين.	4.01	1.01	مرتفعة
3	10	اطلاع المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التعليم.	3.86	0.93	مرتفعة
4	14	إبلاغ أولياء الأمور بنتائج أبنائهم.	3.81	0.88	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	8	عرض الأفكار المكتوبة على المعلمين بتسلسل منطقي موجز	3.78	1.11	مرتفعة
6	9	استخدام وسائل اتصال حديثة للتواصل مع (المديرية، المعلمين، أولياء الأمور كتابيا (كالجوال، والبريد الإلكتروني...).	3.70	1.07	مرتفعة
7	3	تقديم تقرير مكتوب عن أداء المعلم بعد الزيارة الصفية	3.68	1.03	مرتفعة
8	2	أرشفة التقارير التي يكتبها بشكل يسهّل الرجوع إليها وقت الحاجة	3.25	1.07	متوسطة
9	6	الأخذ بالاعتبار الاقتراحات الخطية للمعلمين.	3.01	0.88	متوسطة
10	13	توجيه دعوات لأولياء الأمور للمشاركة في نشاطات المدرسة .	3.21	0.89	متوسطة
11	4	توجيه اهتمام المعلمين إلى ضرورة الالتزام بالدوام المدرسي كتابياً	2.99	0.99	متوسطة
12	5	اتباع الأسلوب الرسمي المكتوب في حل مشكلات المعلمين.	2.73	1.04	متوسطة
13	7	توظيف النشرات التربوية في تلبية حاجات المعلمين المهنية.	2.71	1.04	متوسطة
14	12	استخدام لوحات إعلانية لإيصال التعليمات (للمعلمين والطلبة).	2.68	0.93	متوسطة
15	15	تخصيص صندوق خاص للاقتراحات والشكاوى	2.66	0.87	متوسطة
الكلي للمقياس			**3.28**	**0.75**	**متوسطة**

يبين الجدول (4) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت مابين (2.66-4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على"استخدام سجل خاص للتعميمات الرسمية" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) ونصها " مراعاة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع المسؤولين)" وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تخصيص صندوق خاص للاقتراحات والشكاوى" بالمرتبة الأخيرة،وبوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وبلغ الوسط الحسابي للاتصال الإداري الكتابي ككل (3.28) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى طبيعة الإدارة البيروقراطية، إذ تتطلب هذه الإدارة ممن يمارسها التقيد بروتين العمل، حيث إن مدير المدرسة مطالب منه تخصيص سجلا لتسجيل البريد الصادر والوارد لضبط عمليات التواصل بينه وبين مديرية التربية والتعليم من جهة وبينه وبين الجهات الحكومية وغير الحكومية من جهة أخرى. ومن جانب آخر فإن على من يمارس مهنة الإدارة المدرسية عليه أن يراعي التسلسل الوظيفي في تواصله مع من هم أعلى منه في السلم الوظيفي كمتطلب أساسي لإدارة المكاتب.

كما يمكن تفسير عدم تخصيص مديري المدارس صندوق خاص للاقتراحات والشكاوى فربما كان بسبب طبيعة عمل مدير المدارس حيث إن غالبيتهم يمارسون سياسة الباب المفتوح مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم، وبالتالي فهم يقابلونهم وجها لوجه، ويستمعون مباشرة لمقترحاتهم وشكواهم، ومن هنا فإن معظمهم لا يرون ضرورة لمثل هذه الصناديق.

المجال الثاني: الاتصال الإداري اللفظي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الإداري اللفظي لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن بعدها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، كما في الجدول(5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاتصال الإداري اللفظي

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	16	استخدام الاجتماعات لتوصيل ما يتعلق بمستجدات العملية التربوية للمعلمين.	4.00	0.94	مرتفعة
2	25	اتباع سياسة الباب المفتوح مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.	3.91	0.90	مرتفعة
3	19	الثناء على الأعمال إيجابية للمعلمين.	3.88	1.00	مرتفعة
4	22	التحدث بوضوح مع الزملاء أثناء توجيه التعليمات لهم.	3.75	0.89	مرتفعة
5	23	تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	3.65	1.03	متوسطة
6	18	تشجيع المعلمين على اطلاع المدير على ما يواجههم من مشكلات تتعلق بالعملية التعليمية لمساعدتهم فيها.	3.22	0.93	متوسطة
7	24	إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم في النقاشات التي تدور بينهم حول أمور العمل.	3.21	1.01	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	21	عقد لقاءات تربوية لبحث القضايا التي تهم العمل المدرسي.	3.10	1.01	متوسطة
9	20	مناقشة المشكلات السلوكية للطلبة من خلال المجالس المدرسية.	3.00	0.98	متوسطة
10	17	محاورة المعلمين في لتحفيزهم على طرح أفكار إبداعية.	2.89	1.04	متوسطة
11	27	تقديم تغذية راجعة لأولياء الأمور تتعلق بمدى تقدم أبنائهم أو تأخرهم تحصيليا أو مسلكيا.	2.80	0.91	متوسطة
12	26	استضافة خبراء من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم.	2.31	1.00	منخفضة
الكلي للمقياس			**3.31**	**0.84**	**متوسطة**

يبين الجدول (5) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت مابين (2.31–4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على"استخدام الاجتماعات لتوصيل ما يتعلق بمستجدات العملية التربوية للمعلمين" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.94)، ودرجة ممارسة مرتفعة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (25) ونصها " اتباع سياسة الباب المفتوح مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم" وبوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.90) ودرجة ممارسة مرتفعة،بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "استضافة خبراء من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم" بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (1) ودرجة ممارسة منخفضة. وبلغ الوسط الحسابي للاتصال الإداري اللفظي ككل (3.31) وانحراف معياري (0.84) ودرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تفضيل المديرين لأسلوب المواجهة وجها لوجه وعدم تفضيله وسائل تواصل أخرى كالهاتف أو التبليغ الورقي حتى يقوموا بتوضيح كافة الرسائل ومضامينها، لكي يضمنوا وصول الرسائل إلى المستهدفين منها بوضوح دون تأويل، فالاجتماعات ما زالت تشكل إحدى وسائل الاتصال المباشر التي يرى المديرون أنها فرصة للالتقاء بالمعلمين والتباحث معهم والتشاور فيما يخص أمور العملية التعليمية بشكل خاص وأمور المدرسة والأمور الاجتماعية الأخرى بوجه خاص.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حرص المديرين على تشجيع وتعزيز المعلمين الذين يمتلكون الرؤية والخبرة في اقتراح الأفكار الإبداعية وإيجاد الحلول حولها، مما يسهم ذلك في رقي المدرسة وتطويرها وزيادة العلاقات الإنسانية فيها، الأمر الذي يترك انطباعا حسنا لدى جميع العاملين في المدرسة حول سلوك مديرهم التنظيمي؛ فيبادروا بأداء واجباتهم والمهام الموكلة إليهم بسهولة

ويسر نتيجة وضوحها، وهذا ما أكدته نتيجة دراسة أوسواليت (Oswalt, 2011) التي الاتصال وجها لوجه يعزز المناخ التنظيمي الإيجابي.

إن إيمان مديري المدارس بأهمية الفكر الديمقراطي يجعلهم يحولونه إلى سلوك وظيفي، إذ يلجأ هؤلاء المديرون للالتقاء بأولياء أمور الطلبة وجها لوجه لتعريفهم بمستويات أبنائهم التحصيلية والسلوكية والتباحث معهم بشأنها، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم حيث تعد المدرسة مركزا ريادياً لإرشاد هؤلاء الآباء والأمهات، كونهم من بيئات بدوية ذات احتياج لمثل هذه الإرشادات والتوجيهات. كما يمكن للباحثين تفسير ضعف اعتماد المديرين على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي فربما يعود ذلك إلى ثقة المديرين بقدراتهم وإمكانياتهم الذاتية في حل ما يواجههم من مشكلات، أو ربما اعتمادهم على خبرات المشرفين التربويين والمسؤولين التي قد يستعينون بها في حالة الحاجة إليها، أو لاعتماد المديرين على محركات البحث المنتشرة على الشبكة العنكبوتية وما تقدمه من معلومات غزيرة يمكن اللجوء إليها عندما يواجه المديرون أي مشكلة أو يشعرون أنهم بحاجة لأي معلومة حول أي قضية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أديمي وبولارينوا (Adeyemi & Bolarinwa, 2013) التي بينت أن أكثر أنماط الاتصال شيوعا هو نمط الاتصال المباشر

المجال الثالث: الاتصال الإداري غير اللفظي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الإداري غير اللفظي لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن بعدها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، كما في الجدول(6).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاتصال الإداري غير اللفظي

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	38	الحرص على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين	4.19	0.98	مرتفعة
2	33	المحافظة على الهدوء في اتصاله بالمعلمين.	4.01	0.82	مرتفعة
3	32	اهتمام المدير بمظهره الخارجي أثناء تواصله مع الآخرين.	3.94	0.95	مرتفعة
4	39	التنويع في نبرة صوته أثناء عملية التواصل بالمعلمين	3.50	1.01	متوسطة
5	29	الاهتمام بانفعالات المعلمين لفهم مشاعرهم لخدمة العمل.	3.23	0.86	متوسطة
6	37	النظر إلى المتحدث باهتمام أثناء عملية الاتصال.	3.22	0.93	متوسطة
7	34	إظهار الابتسامة على وجهه أثناء عملية الاتصال مع الآخرين.	2.94	0.87	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	36	الحرص على التقاء العيون مع المتحدث أثناء عملية الاتصال.	2.87	1.00	متوسطة
9	31	تعزيز المعلمين من خلال مصافحتهم.	2.80	0.99	متوسطة
10	30	توظيف لغة الجسد أثناء التعبير عن أفكاره .	2.74	0.91	متوسطة
11	35	إظهار الانزعاج في عيون المدير من حديث الآخرين.	2.56	0.9	متوسطة
12	28	استخدام أسلوب الصمت أثناء تواصله مع المعلمين.	2.21	0.89	متوسطة
		الكلي للمقياس	3.18	0.71	متوسطة

يبين الجدول (6) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (2.21–4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) التي تنص على"الحرص على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.98)،ودرجة ممارسة مرتفعةتلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (33) ونصها "المحافظة على الهدوء في اتصاله بالمعلمين" وبوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.82)، ودرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "استخدام أسلوب الصمت أثناء تواصله مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة ، وبوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.89) ودرجة ممارسة منخفضة. وبلغ الوسط الحسابي للاتصال الإداري غير اللفظي ككل (3.18) وانحراف معياري (0.71) ودرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة وظيفة مدير المدرسة، حيث يُعد مدير المدرسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها، وهو المسؤول عن استقبال المسؤولين والزوار الذين يأتون إلى المدرسة، كما أنه هو الذي يقابل المعلمين والطلبة، ويتعامل معهم باستمرار، لذا فإنه من المنطق أن يظهر أمامهم جميعا بمظهر لائق يعكس شخصيته، فكلما كان أكثر أناقة وتهذيب كان أكثر جاذبية، فيكون أكثر هيبة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مكانته الاجتماعية ومكانة مهنة التدريس. وأن هذه الهيبة وهذا المظهر الخارجي الأنيق يتطلبان أن يكون المدير هادئا رصينا في تعامله مع الآخرين.

أما عدم توظيف المديرين أسلوب الصمت أثناء تعاملهم مع الآخرين فقد يعزى ذلك ربما إلى أن المديرين لا يودون أن يشعر الآخرون أنهم يتعالون عليهم، وأنهم متكبرون، ولا يقيمون للآخرين وزناً، وبالتالي قد يخسرونهم، وقد ينعكس ذلك سلبا على أداء العاملين في المدرسة، ويتسلل إلى ذواتهم الإحباط الوظيفي والملل.

كما يمكن عزو هذه النتائج ربما إلى ضعف مهارات التواصل غير اللفظي لدى مديري المدارس أو عدم إدراكهم أهميتها في تعزيز العلاقة بصورة إيجابية بين العاملين في المدرسة، وبناء مستوى عال من الثقة والتعاون بينهم، وزيادة تكيفهم بحسب ما جاء

في دراسة تايس (Tice, 2011). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدرابسة (2014) التي بينت أن المديرين يمارسون التواصل غير اللفظي بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمينلدرجة ممارسة مديريهم لأنماط الاتصال الإداري حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	فئاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.19	0.67
	أنثى	3.31	0.75
المؤهل العلمي	البكالوريوس	2.98	0.78
	دبلوم عالي	3.37	0.56
	ماجستير فأعلى	3.37	0.67
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.42	0. 80
	من 5- أقل من10 سنوات	3.04	0. 59
	10 سنوات فأكثر	3.44	0.75

يبين الجدول (7) تباينا ظاهريا في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لأنماط الاتصال الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي،كما في جدول (8).

جدول (8): تحليل التباين الثلاثي لأثرمتغيرات الدراسة على درجة ممارسة الاتصال الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.393	1	2.393	5.112	0.024

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	8.781	2	4.391	9.379	0.000
المؤهل العلمي	7.509	2	3.754	8.020	0.000
الخطأ	184.446	394	0.468		
الكلي	208.287	399			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 5.112 وبدلالة إحصائية بلغت 0.024، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وتعزى هذه النتيجة ربما إلى طبيعة العاملين في مدارس الإناث من طالبات ومعلمات وعاملات، إذ أنهن بحاجة إلى نوع من اللين والرفق في التعامل نتيجة الطبيعة الفسيولوجية التي تفرض ذلك، وأن التعصب والشدة في الاتصال والتواصل معهن لا يؤدي إلى نتيجة إيجابية. وعلى العكس تماماً فإن طبيعة البيئة المدرسية الذكورية تختلف فيها حدة الأفكار والآراء بشكل أكثر من الإناث، كما أن طبيعة الأنثى ميالة للهدوء في التعامل مع الآخرين، كما أن المعلمات لا يحبذن الاحتكاك وخوض المشاكل، والتقيد بما تأتي به التعليمات والقوانين، مما يؤدي إلى بيئة مدرسية هادئة بعيدة عن التوتر والانفعال، إضافة إلى أن المديرات أكثر اهتماما بمظهرهن الخارجي ويعطين اهتماما أكثر بالاتصال غير اللفظي وإشارات لغة الجسد والتواصل الرمزي من المديرين، كما أنهن يحاولن تنميق الكلام وانتقاء المفردات الأكثر مجاملة مع المسؤولين وزوار المدرسة، إضافة إلى تقيدهن بالتعليمات والروتين والأعمال الكتابية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة منصور(2012)، ودراسة الدرابسة (2014) ، ودراسة أبو شنب (2014)، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو سلمية (2012)، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ويلاحظ من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 8.020 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين الأوساط الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس للاتصال الإداري

	الأوساط الحسابية	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
بكالوريوس	2.98			
دبلوم عالي	3.37	*0.39		
ماجستير	3.37	*0.39	0.00	

ويلاحظ من جدول (9) أن هناك فروقًا دالة إحصائيًا بين أصحاب المؤهلات (الدبلوم العالي، والماجستير) وبين أصحاب المؤهل العلمي (البكالوريوس)، ولصالح حملة (الدبلوم العالي ، والماجستير).

ويعزى السبب في ذلك إلى التحاق المديرين في دورات تدريبية وتأهيلية في مجال الإدارة المدرسية؛ حيث عملت على تنمية قدراتهم المهنية وطرق التواصل مع الآخرين، وبعكس أصحاب المؤهل (البكالوريوس) والذين في غالبيتهم من المعلمين الجدد. وقد تكون هذه النتيجة منطقية لأن غالبية المديرين من أصحاب المؤهل العلمي (الدبلوم العالي، والدراسات العليا) لديهم مخزون ثقافي وعلمي عال، وهم يحاولون دائما السعي نحو التغيير والتطوير بحكم عملهم الإداري، كما أنهم يحاولون توظيف أنماط اتصال حديثة تتماشى مع طبيعة تعاملهم مع العاملين والطلبة.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى أن حملة المؤهلات العلمية الدبلوم العالي فأكثر ربما يكونون أكثر اطلاعًا على خبرات وتجارب أقران لهم نتيجة التحاور والتفاعل مع مديرين ومشرفين ومسؤولين، فيكتسبون بذلك تنوعًا في الخبرات وفي مهارات التواصل، مما يجعلهم أكثر قدرة في تقييم المديرين. وقد يكون السبب وراء ذلك تحيز المديرين في تقييم أنفسهم الأمر الذي أدى إلى ارتفاع درجة تقديرهم لمدى تطبيقهم مهارات التواصل الإداري.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سلمية (2012)، ودراسة منصور (2012)، ودراسة أبو شنب (2014)، ودراسة الدرابسة (2014)، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015)، التي أشارت جميعها بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتبين من جدول (8)وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغيرسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 9.379 وبدلالة إحصائية بلغت 000.، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيًا بين الأوساط الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري

	الأوساط الحسابية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.42			
من 5- أقل 10 سنوات	3.04	*0.38		
10 سنوات فأكثر	3.44	0.02	*0.40	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)بين أصحاب فئة الخبرة (من 5- أقل 10 سنوات)وأصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، وبين أصحاب فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) أصحاب فئة الخبرة (من 5- أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقد تعزى هذه النتيجة ربما إلى أن أصحاب الخبرة (أقل من5 سنوات) هم معلمون حديثو التعيين، ويكون لديهم الرغبة في العمل والإنجاز والتميز، كما أن المديرين يكونون على تواصل معهم بصورة مستمرة كونهم جدد وبحاجة إلى توجيه وإرشاد مهني، فيلمس هؤلاء المعلمون مدى تواصل المديرين معهم بكافة أساليب التواصل الإداري سواء أكان هذا التواصل كتابيا أم لفظيا أم غير لفظي.

أما أصحاب الخبرة (10سنوات فأكثر) فيكون قد تكوّن لديهم مهارات تمكنهم من التواصل مع مديريهم بصورة فضلى ، بحيث يُنظر إلى أصحاب هذه الفئة على أنهم أصحاب خبرة ودراية ومشورة، يلجأ إليهم مديري المدارس للاسترشاد بآرائهم وأفكارهم، وهي محط تقدير واحترام، وبذلك يكون المديرين على تواصل معهم باستمرار، وبذلك يستطيعون تقييم مديريهم بصورة واقعية بعيدة عن التحيز والمحاباة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو سلمية (2012)، و دراسة أبو شنب (2014)، ودراسة المعايطة (Almaaitah, 2015)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهم النتائج:

من خلال عرض النتائج السابقة يتبين ما يأتي:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الإداري جاءت متوسطة وفقًا لتقديرات المعلمين لهم.
2. أن مديري المدارس يستخدمون الاتصال الإداري اللفظي أكثر من الاتصال الإداري الكتابي والاتصال الإداري غير اللفظي.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب المؤهلات (الدبلوم العالي) و (الماجستير).
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية لدرجة ممارسة مديريهم للاتصال الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:

1. الاستمرار في اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل مديري المدارس لما له من منافع وفوائد.
2. عقد دورات للمديرين والمعلمين للتدرب على مهارات التواصل غير اللفظي ولغة الجسد.
3. تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والاستفادة من خبرات أفراده.
4. دعوة الباحثين لتناول موضوع الاتصال الإداري من جوانب أخرى لم تتناوله الدراسة الحالية.

المراجع والمصادر

أولًا: المراجع العربية

إسماعيل، جواد. (2009م). **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أبو سلمية، عيسى. (2012م). **درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها.** رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شنب، إيمان. (2014م). **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عرقوب، إبراهيم محمد. (2009م). **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي.** عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

أبو غريب، إبراهيم. (2009م). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الألفي، خالد بن فيصل. (2014م). مهارات **الاتصالالإداري لدى القيادات الوسطى وعلاقتها بضغوط العمل على الأفراد بحرس الحدود بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

البدري، عدنان إبراهيم. (2002م). **الإدارة : تربوية– مدرسية– صفية**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع. إربد: الأردن.

الحريري، رافدة (2011م). **اتجاهات إدارية معاصرة** ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الختاتنة، سامي محسن. (2011م). **علم النفس الإداري**،. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخالدي، إبراهيم. (2016م). **الاتصال الإداري الناجح**، عمان، الأردن، دار الرنيم للنشر والتوزيع.

الدرابسة، رائد. (2015م). **درجة تطبيق مديري مدارس لواء الرمثا للاتصال الإداري غير اللفظي وعلاقته بمستوى التوتر النفسي لدى المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شحرور، ليلى. (2011م). **أسرار لغة الجسد**، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون

الطويل، هاني. (2006م). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد. (2013م). **إدارة المدرسة ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العريني،أحمد بن عبدالله بن صقير. (2011م). **مدى توفر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة.** (رسالة ماجستير غير منشور)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك

عساف، عبد المعطي وصالح، محمد. (2003م). **أسس العلاقات العامة.** ط1، عمان، مكتبة حامد للنشروالتوزيع.

عليان، ربحي وطوباسي، عدنان. (2009م). **الاتصال والعلاقات العامة.** عمان، الأردن، دار صفاء للنشروالتوزيع.

عوده، أحمد. (2010م). **القياس والتقويم في العملية التدريسية**. دار الأمل، إربد، الأردن.

فرج، شعبان. (2009م). **الاتصالات الإدارية**، عمان: دار أسامة للنشر.

القريوتي، محمد قاسم. (2012م). **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط6. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2007م). **كيف تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

منصور، محمد. (2012م). **درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهارات الاتصالالإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة** .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Adeyemi, O.& Bolarinwa, R. (2013).Communication and Administrative Effectiveness in Nigerian School. International Journal of Economics and Business Studies 3(2), 21-29.

Almaaitah, A. (2015).The Use level of Post Elementary School Headmasters' of the Administrative Communication Types from the Teachers' Viewpoint in Al-Dakhilia Region. An-Najah University Journal for Research, B: Humanities, 29 (12), 2277-2306

Daft, R. (2007). Organization Theory and Design. An Academic Internet Publisher, (AIPI) Publications and services.

El-Uteibi, Subhi (2005). Effective Communication and Personal Business Skills. Amman: Dar Al Hammed. Daft, R. (2007). Organization Theory and Design. An Academic Internet Publisher, (AIPI) Publications and services.

Oswalt, R. (2011). A Mixed methods exploration of principal communication and school climate".UNLV Theses, Dissertations,Professional Papers, and Capstones. Retrived on 15/ 6/2017 from: http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/993

Robbin, S. (2010). Essential of Organizational Behavior. San Diego StateUniversity.

Tice, A. (2011). Nonverbal Communication in Small Group Leadership: Using Nonverbal Competence to Increase Group Cohesiveness, unpublished thesis, Gonzaga University.