

## The Degree of Administrative Communication Practices of School Principals in the Negev Region and their Relationship to Professional Performance

### درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس منطقة النقب وعلاقتها بأدائهم الوظيفي

Saleh Sawaed<sup>1\*</sup>, Nouwar Al-Hamad<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Ministry of Education, Irbid, Jordan.

<sup>2</sup>Yarmouk University, Irbid, Jordan.

#### ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 Oct 2020

Accepted 17 Jan 2021

Published 01 Jan 2022

\*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: [s\\_saleh1@walla.com](mailto:s_saleh1@walla.com).

#### Abstract

This study aimed to identify the degree of administrative communication practiced by school principals in the Negev region and its relationship to their professional performance from the perspectives of both principals and teachers. The study sample consisted of 520 participants, including 136 school principals and 384 teachers who were randomly selected. To achieve the study's goals, two tools were designed. The first tool was a questionnaire to measure the degree of administrative communication practice, which consisted of 33 items. The second tool was a questionnaire to assess the level of professional performance, consisting of 42 items. The study employed a correlational survey descriptive approach. The results showed that the degree of administrative communication practiced was high. Additionally, the findings indicated that the level of professional performance was also high. Finally, the results revealed a statistically significant correlational relationship between the degree of practice and the level of professional performance at a significance level of  $\alpha = 0.05$ .

**Keywords:** Degree of Practice, Administrative Communication, Job Performance, Schools' Principals, Teachers, Negev Region.

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من ٥٢٠؛ منهم ١٣٦ مديراً ومديرة و٣٨٤ معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة البسيطة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت أداتان: الأداة الأولى استبانة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري تكونت من (٣٣) فقرة. والأداة الثانية استبانة لقياس مستوى الأداء الوظيفي تكونت من (٤٢) فقرة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري جاءت (كبيرة)، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب جاء (مرتفعاً)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري ومستوى أدائهم الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** درجة الممارسة، الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، مديرو المدارس، المعلمون، منطقة النقب.

## ١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد دور الاتصالات هاما في مواكبة التطور والتغير في مجالات الحياة المختلفة، حيث شكلت العنصر الأساس لإمداد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الإدارية في المؤسسات ضمن نظام اتصال فاعل؛ وأصبحت ضرورة لا بد منها لقيام القائد التربوي بتسيير العمليات والمهام في اتجاه صحيح، خاصة ما تعلق منها بنشاط المؤسسات التربوية ونظامها الإداري، فلا وجود لأي مؤسسة من المؤسسات المجتمعية التربوية من غير عمليات اتصال تربط القائد التربوي بالعاملين معه.

وقد حظيت عملية الاتصال الإداري باهتمام بالغ من قبل المؤسسات التربوية والباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية، خصوصا في السنوات الأخيرة، بكونها أحد العناصر الأساسية المسهلة للتفاعل بين الأفراد، والحيوية في تشكيل العلاقات الإنسانية عن طريق إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر اللازمة لأداء الوظائف الإدارية بتفعيل استخدام المثيرات والاستجابات بين المرسل والمستقبل منه وإليه (علي، ٢٠١٨)، أو من خلال اتصال الجماعات والمؤسسات ببعضها بغرض إحراز تقدم ملموس في الأداء (Moorhead & Griffin, 2008)، لتصبح عملية الاتصال أحد الوظائف الإدارية الهامة للقائد، ووسيلته التي يتم عبرها قيامه بمهامه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بفاعلية، ولتعد تأسيس نظام اتصال فاعل، والسعي للمحافظة على استمرارية فاعليته من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية (العريني، ٢٠١١).

وبتشكيل الاتصال مرتكز عناصر العملية الإدارية، تغدو جميع الجهات الفاعلة من مرسل ومستقبل وميسر على دراية بأدوارها والغرض من تلقيها المعلومات (Kramer, 2014)، ويغدو ضروريا امتلاك القائد الإداري أنماط الاتصال. وبتمثيل مدير المدرسة قيادتها الإدارية، وبقيادته كادر المدرسة من معلمين وإداريين وعاملين نحو تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف المنشودة، لا بد له أن يتمكن من إتاحة الفرصة أمام العاملين جميعهم لفهم أهداف المدرسة وغاياتها، وتعرف التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ المهام وتعديل الخطط ودواعي تأجيلها، وسبل علاج المشكلات، باثا روح التعاون بينهم، بتحفيزهم وتوجيه عملهم، ومساعدتهم لضبط سلوكهم التنظيمي، وتعزيز اتصالهم معبرين عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، الأمر الذي يسهل على المدير اتخاذ القرارات، وتحقيق حالة من التوازن ليؤدوا المهام المنوطة بهم بثقة عالية ناقلا مدرسته إلى الدينامية المطلوبة للوصول للغايات المنشودة (الغزو، ٢٠١٠؛ Hohmann, 2019).

ويصنف الاتصال بحسب اتجاهه إلى أربعة أصناف تتمثل في الاتصال النازل (Downward Communication) المنوط بالانتقال من قمة مستويات التنظيم الإدارية ممثلة بالإدارة العليا إلى أدناها المنفذة لسياستها في المؤسسة، متضمنا القرارات والتوجيهات، والمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة التنظيمية وسياساتها، والقواعد والقيود والحوافز والفوائد والامتيازات، والتغذية الراجعة لمدى أداء المديرين لأعمالهم (Yansen & Supriyati, 2020) وتمثل في الاتصال الصاعد (Upward Communication) المنوط بتدفق معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء العاملين في الإدارة الدنيا للأعلى، متضمنا تقارير الأداء والتوجيهات، وبعض المقترحات والشكاوي وطلبات المساعدة (الفاضل، ٢٠١١).

كما تمثل الاتصال بحسب اتجاهه في الاتصال الأفقي (Lateral Communication) بتحقيق التفاعل في اتجاهين بين العاملين وبينهم وبين مديريهم، بهدف تبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال، من خلال اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة (نمر، ٢٠١٨). وتمثل الصنف الرابع في الاتصال الشبكي متعدد الاتجاهات (Reactive Communication) المنوط بمشاركة المعلمين والمختصين في اللقاءات المفتوحة، وتفعيل استخدام سياسة الباب المفتوح مع الطلبة وأولياء أمورهم وكل العاملين في المدرسة وأصحاب الاختصاص، وتبادل الأفكار معهم، وعقد الندوات والحوارات والتحدث بلغة استشرافية مناسبة للجميع، باستخدام شكل يبدو رسميا أحيانا أو غير رسمي أو سري كونه يتعلق بالخصوصية (زويل، ٢٠١٠).

إن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها والقيام بأداء وظائفها يتطلب منها تحديد أهداف المدرسة المرغوبة، وتنظيم عملها المدرسي، وتجهيزها المناخ الملائم لإقامة علاقات إنسانية فاعلة، ورفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين بالمدرسة، كونها تحتاج لبناء نظام اتصال فعال، ذلك أن نجاح المدرسة يعتمد على قدرة المدير ومهاراته بدرجة كبيرة، فهو المحور الذي يسير العملية التعليمية، ويطور نظام اتصال فعال في مدرسته ويسعى لإنجاحه، ومدارس اليوم بحاجة ماسة لمديرين قادرين على مواكبة المستجدات التربوية، وجاهزين لامتلاك مهارات اتصال تمكنهم من أداء واجباتهم وأعمالهم على الوجه الأكمل (العبادي، ٢٠١٤).

إن قيام مديري المدارس بأداء مهامهم للنهوض بمدرستهم وتطوير العملية التعليمية فيها، يتطلب منهم توفير مناخ اتصال إيجابي مع الكادر المدرسي ممثلاً بالمعلمين والعاملين في المدرسة، من شأنه أن يساعد على توفير وتطوير مهارات الاتصال لديهم، وأن يساهم في قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم ويطور من كفاءتهم الإدارية وأدائهم الوظيفي.

ويمثل الأداء الوظيفي موضوعاً رئيساً في التنظيم الإداري، لما له من أهمية تنعكس على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بكفاءة عالية وفاعلية ملموسة (Zehir, et al., 2011) من خلال قيام المدير بأعباء وظيفته وفقاً لمعدل مفروض أو درجة تحقيقها واجب عليه وعلى كل العاملين في المدرسة (سرحان، ٢٠١٤)، وقيامه بالأدوار المؤطرة لطبيعة نشاط كل العاملين، مشكلاً النتيجة النهائية التي تسعى المدرسة لبلوغها، ليكون الأداء الوظيفي المحصلة الطبيعية لكافة العمليات والوظائف والمهام، وليظهر أي خلل فيها جلياً في الأداء الذي هو "مرآة المؤسسة" (علي، ٢٠١٨). كما أن نجاح المدير في إدارة الموارد البشرية والمادية وفي تحقيق التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة بطريقة مثالية وفاعلة يقود إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وباعتبار الأداء الوظيفي مركز الإدارة النظري والتجريبي (إدريس والغالي، ٢٠٠٩)، فإنه يقع على عاتقه عبء تنظيم سير العملية التعليمية في المدرسة للحصول على النتائج المأمولة، مما قد يضطره إلى ممارسة بعض الضغوط على العاملين بهدف رفع كفاءاتهم في تنفيذ مهامهم وأعمالهم (محمد، ٢٠١٠). إن تمثيل المدير حلقة الاتصال الرئيسية في المدرسة على اختلاف أنواعها، بالغ في أهميته ومؤثر في إدارة الأداء الفعال، من خلال مراعاة توجيه الملاحظات لأداء المعلم أو العامل أو الطالب، وفتح قنوات مناسبة تكشف أسباب ظهور صعوبات في الأداء، وتمهيد الطريق لإيجاد الحل الفعال، وتحديد محتوى الاتصال وأسلوبه والاختيار الأمثل لأنماطه (Gomez-Mejia, et al., 2004).

وفيما يخص واقع الاتصال الإداري في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، يُلاحظ أن هناك فجوة كبيرة بين ما تقوم به إدارات المدارس من ممارسات لأشكال الاتصال الإداري وما يتحدثون عنه، الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم الوظيفي، وممارستهم للمهام الإدارية المنوطة بهم، إذ لاحظ الباحثان من خلال عمله في بعض المدارس في منطقة النقب أن هناك ضعف في مهارات الاتصال والتواصل لدى العديد من مديري المدارس، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال ما شاهده ولمسه من مواقف وأحداث عديدة على أرض الواقع، والتي أظهرت تدني في ممارسة مديري المدارس لأشكال الاتصال الإداري، مما قد ينعكس على أدائهم لمهام الإدارة، ولكي تؤدي إدارات المدارس دورها بفاعلية واقتدار فإن ذلك يتطلب منهم معرفة كافية بأدوارهم، ومهام الوظيفية، وأن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة، وكذلك لا بد أن تتوفر في مديري المدارس الشخصية القيادية والاستعداد الأكاديمي والمهني، وأن يكون تعامله مع زملائه بشكل لائق قادراً على ترسيخ مبدأ الاتصال والتواصل مع الآخرين، وأن يكون مخلصاً صادقاً متمتعاً بالثبات الانفعالي والهدوء العاطفي، متصفاً ببعد النظر والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار العملي والمبادرة وكل ما يعينه على تحسين المواقف التعليمية. مما سبق وجد الباحثان أن هناك حاجة ماسة لدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الاتصال الإداري في مدارس منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي؛ لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتقويمها.

### ١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها، مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرت آدموي وبولارينوا (Adeyemi & Bolarinwa 2013) دراسة هدفت تعرف مستوى فاعلية الاتصال الإداري في المدارس الثانوية في نيجيريا. وتكونت عينة الدراسة من (١٦٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المقابلة أداة لجمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية التواصل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كان (متوسطاً). وكشفت النتائج أن أنماط الاتصال الإداري الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس كان الاتصال المباشر واستخدام الهاتف.

قام أبو شنب (٢٠١٤) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل جاء بتقدير (متوسط)، بينما جاءت فاعلية الأداء الوظيفي بتقدير (مرتفعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري

مدارس وكالة الغوث لمهارات التواصل تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر النتائج فروق تعزى لأثر متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة). كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.

أجرى المعاينة (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة البسيطة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة تكونت في صورتها النهائية من (٢٠) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأشارت النتائج إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري جاءت (كبيرة)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

وأجرى السعدي (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف على فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم العام الابتدائية/ الثانوية بصنعاء من وجهة نظر المعلم، وتكونت عينة الدراسة من ٣٨٨ معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع مديريات صنعاء، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري بين مديري مدارس التعليم العام في صنعاء كانت منخفضة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرت خراشقة (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة البسيطة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة البيانات اللازم لتحقيق أهدافها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لوائي الوسطية والطبية في محافظة إربد الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي وفي جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال علاقة المدير بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المرحلة التعليمية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال علاقة المدير بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح المرحلة التعليمية الأساسية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للخبرة في جميع المجالات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للخبرة في درجة ممارسة الاتصال الإداري (ككل) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

وهدف دراسة الزهراني (٢٠١٨) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري باختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي والتخصص، والخبرة، والتدريب. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) مشرفاً تربوياً ومعلماً، منهم (٦٧) مشرفاً تربوياً، و(٢٧٤) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (٥٨) فقرة موزعة على (٤) محاور، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، وتوصلت النتائج إلى أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جداً من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها.

قام الكمالي (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير المديرات لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال التواصل فجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس مقارنة بحملة الدبلوم.

وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها إذ إنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر الاتصال الإداري وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. وفي حدود علم الباحثان تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القلائل التي تتناول العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر أنماط الاتصال الإداري وأدائهم الوظيفي.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشكل الاتصال الإداري شريان العملية الإدارية وجوهرها الذي يعمل على توثيق أواصر التواصل والتفاعل بين مدير المدرسة والعاملين معه، ولأن مدير المدرسة يُعد الركيزة الأساسية في المدرسة فإن نجاحه في إدارته يعتمد على نجاحه في عملية الاتصال مع زملائه، وفي تفاعله مع جميع المستويات الإدارية إذ ترتبط كفاءته وفاعلية أدائه بقدرته على تكوين اتصال فعال، إلا أن الباحثان ومن خلال عمله مرشدًا تربويًا لفترة طويلة في مهنة التدريس في مدارس النقب، وإطلاعه على العديد من المواقف لاحظ أن هناك فجوة كبيرة بين ما يتحدث به مديرو المدارس عن الاتصال الإداري وما يمارسونه من أنماط اتصال مع العاملين معهم، الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم الوظيفي، وقد ظهر ذلك جليًا من خلال ما شاهدته ولمسه الباحثان من مواقف وأحداث ومشكلات عديدة حدثت نتيجة استعمال مديري المدارس أنماط اتصال معينة، والتي فهمها المعلمون بطرق سلبية، ونتج عنها سواء بقصد أو بغير قصد مشكلات أثرت سلبًا على العلاقات بين الأطراف العاملة في المدرسة. لذا، جاءت هذه الدراسة بغرض الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري وعلاقته بأدائهم الوظيفي للعمل على تقريب وجهات النظر وتحقيق التواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين في مدارس منطقة النقب داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

### ٢،١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديدًا، حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر أنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر الاتصال الإداري ومستوى أدائهم الوظيفي؟

## ٣. أهمية وأهداف الدراسة

### ٣،١ أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة في حدود علم الباحثان من الدراسات القلائل التي يتم إجراؤها في منطقة النقب داخل الخط الأخضر بغرض الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري ومستوى أدائهم الوظيفي والعلاقة بينهما، لذا، فمن المأمول أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الاتصال الإداري والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما للعمل على تحسين تلك العلاقة لما لها من أثر على إنتاجية المعلمين وأدائهم. إضافة لما هو مأمول من الدراسة في إثراء المكتبة العربية فيما ستوفره من معلومات حول مفهومي الاتصال الإداري والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما والتي يمكن أن يستفيد منها مديري المدارس والباحثين. وتكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها نحو تحسين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب

لأنماط الاتصال الإداري؛ لينعكس إيجاباً عليهم وعلى أدائهم وأداء العاملين معهم وعلى الطلبة. إضافة لما قد تفتحه من آفاق للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية ومع بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى؛ وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

## ٣,٢ أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر أنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين للعمل على تحسين تلك الممارسات لما لها من أثر على العملية التعليمية.
٢. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين للعمل على تحسينه لما له من أثر في زيادة الدافعية لديهم لتحقيق أهداف التربية والتعليم وأهدافهم الخاصة.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر الاتصال الإداري ومستوى أدائهم الوظيفي للعمل على توثيق هذه العلاقة لما لها من أثر إيجابي في تحسين ظروف العمل.

## ٤. التعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الإجرائية والاصطلاحية الآتية:

### الاتصال الإداري

"هي عملية نقل أو تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمستقبل فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفي الاتصال، فهي عملية لا غنى عنها للقيام بجميع الوظائف الإدارية" (الحري، ٢٠٠٨).

ويعرف إجرائياً على أنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين مديري ومديرات المدارس (الابتدائية والإعدادية والثانوية) في منطقة النقب داخل الخط الأخضر والعاملين معهم بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي قام الباحثان بإعدادها لهذا الغرض.

### الأداء الوظيفي اصطلاحياً

وعرّفه خليفان والمطارنة (٢٠١٠) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدارك الفرد للدور أو المهام التي ينبغي عليه القيام بها، ويشير إلى درجة تحقيق الفرد وإتمامه للمهام الموكولة إليه والمكونة لوظيفته".

ويعرف إجرائياً قيام مديرو ومديرات المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر بتنفيذ المهام الموكولة إليهم، وفقاً للمسؤوليات التي تحددها لهم وزارة التربية والتعليم التي يعملون بها، لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي قام الباحثان بإعدادها لهذا الغرض.

### منطقة النقب

وتعرف بأنها المنطقة الجغرافية من أراضي فلسطين والتي تتضمن الأراضي الخاضعة للسيادة الإسرائيلية أو لحكم عسكري إسرائيلي، وتلك الأراضي الخاضعة للسلطة الفلسطينية.

## ٥. حدود ومحددات الدراسة

### ٥,١ حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

– **الحدود الموضوعية:** وتتمثل بالاتصال الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس في منطقة النقب التعليمية، متمثلاً

- بالأنماط الآتية: (النمط الهابط، والنمط الصاعد، والنمط الأفقي، والنمط متعدد الاتجاهات)، والأداء الوظيفي لهم.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع مديري ومديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقة النقب التعليمية، للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقة النقب التعليمية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

## ٥,٢ محددات الدراسة

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

## ٦. الطريقة

### ٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

### ٦,٢ مجتمع الدراسة

شملت الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات في منطقة النقب، والبالغ عددهم (٧٥٣٧) فرداً؛ منهم (١٤٦) مديراً ومديرةً، و(٧٣٩١) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م).

### ٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ٥٢٠ فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة البسيطة العشوائية بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه.

### ٦,٤ أداة الدراسة

استخدم الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالدراسة أداتين: الأداة الأولى، استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري. والأداة الثانية، استبانة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وفيما يأتي تفصيل لكلا الأداتين:

### ❖ الأداة الأولى

استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري: وبغرض تطوير هذه الأداة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من (Adeyemi & Bolarinwa, 2013) و(أبوشنب، ٢٠١٤) و(خراشقة، ٢٠١٨). وقد تكونت الاستبانة من جزأين؛ الأول، ويمثل البيانات الشخصية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمرتبطة بعينيتها. والثاني، لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري، حيث تألفت بصورتها الأولى من (٣١) فقرة. وبهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة؛ قام الباحثان بإتباع الإجراءات الآتية:

### – دلالات صدق الأداة الأولى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة، تم عرضها بصورتها الأولى، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١١) محكماً ومحكمة، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أية تعديلات أو ملحوظات يرونها مناسبة ومجودة للأداة. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها ٨٠٪ من المحكمين، والتي تحددت بإجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (٩، ١٣، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٨، ٢٩)، وإضافة الفقرتين (٣٢،

(٣٣) كما في الصورة النهائية. وبهذا أصبحت الأداة بصورته النهائية بعد التعديل وإعادة التقييم مؤلفة من (٣٣) فقرة.

#### – دلالات ثبات الأداة الأولى

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول (١).

جدول (١): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري ومجالاته

| الاتصال الإداري ومجالاته         | ثبات الاتساق الداخلي | عدد الفقرات |
|----------------------------------|----------------------|-------------|
| الاتصال النازل                   | ٠,٩٦                 | ٨           |
| الاتصال الصاعد                   | ٠,٩٤                 | ١٠          |
| الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي) | ٠,٩٣                 | ٨           |
| الاتصال الأفقي                   | ٠,٩٥                 | ٧           |
| الكلّي للمقياس                   | ٠,٩٢                 | ٣٣          |

يُلاحظ من جدول (١) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري قد بلغت (٠,٩٢) ولمجالاته تراوحت من (٠,٩٣) وحتى (٠,٩٦)؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

#### ❖ الأداة الثانية

استبانة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر: بغرض تطوير هذه الأداة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من (Verhaeghe, et al., 2010) و (أبوشنب، ٢٠١٤)، حيث تم التوصل إلى استبانة تكونت من جزأين؛ الأول، ويمثل البيانات الشخصية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمرتبطة بعينيتها. والثاني، لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، حيث تم التوصل إلى استبانة تألفت في صورتها الأولية من (٥٨) فقرة. وبهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة؛ قام الباحثان باتباع الإجراءات الآتية:

#### – دلالات صدق الأداة الثانية

للتحقق من صدق المحتوى للأداة الثانية، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١١) محكمًا ومحكمة، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أية تعديلات أو ملحوظات يرونها مناسبة ومجودة للأداة. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها ٨٠٪ من المحكمين، والتي تحددت بحذف الفقرات ذوات الأرقام (٣، ٤، ٥، ٦، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٢٨، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤١، ٤٢، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٢) كما في الصورة النهائية. وبهذا أصبحت الأداة الثانية بصورته النهائية بعد التعديل وإعادة التقييم مؤلفة من (٤٢) فقرة.

#### – دلالات ثبات الأداة الثانية

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الأداء الوظيفي ومجالاته

| الأداء الوظيفي ومجالاته       | ثبات الاتساق الداخلي | عدد الفقرات |
|-------------------------------|----------------------|-------------|
| التخطيط                       | ٠,٩٦                 | ١٠          |
| التنظيم (المناخ التنظيمي)     | ٠,٩٧                 | ٨           |
| النمو المهني (تطوير العاملين) | ٠,٩٦                 | ٩           |

|    |      |                                                |
|----|------|------------------------------------------------|
| ٨  | ٠,٩٧ | العلاقات الإنسانية (العلاقة مع المجتمع المحلي) |
| ٧  | ٠,٩٦ | التقويم                                        |
| ٤٢ | ٠,٩٥ | الكلّي للمقياس                                 |

يُلاحظ من جدول (٢) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب قد بلغت (٠,٩٥) ولمجالاته تراوحت من (٠,٩٦) وحتى (٠,٩٧)؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

المعيار المعتمد في الحكم على الأوساط الحسابية: بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لهما، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على درجة ممارسة الاتصال الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

**جدول (٣): معيار الحكم على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة الثانية ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها**

| درجة الممارسة | مستوى الأداء | فئة الأوساط الحسابية |
|---------------|--------------|----------------------|
| كبيرة جدًا    | مرتفع جدًا   | من ٥,٠ - ٤,٢         |
| كبيرة         | مرتفع        | من ٤,٢ - أقل من ٣,٤  |
| متوسطة        | متوسط        | من ٣,٤ - أقل من ٢,٦  |
| قليلة         | منخفض        | من ٢,٦ - أقل من ١,٨  |
| قليلة جدًا    | منخفض جدًا   | من ١,٨ - أقل من ١,٠  |

## ٦,٥ إجراءات الدراسة

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى مديرية التربية والتعليم في منطقة النقب (إلى من يهمله الأمر).
- إعداد أداتي الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداتي الدراسة وثباتهما للخروج بالصورة النهائية للأداتين.
- تطبيق أداتي الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## ٦,٦ المعالجات الإحصائية

لتنفيذ الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري في منطقة النقب ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

## ٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على "ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر أنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين؟"؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر أنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في جدول (٤).

**جدول (٤): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية**

| الرتبة | رقم المجال | المقياس ومجالاته                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|----------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| ١      | ١          | الاتصال النازل                   | ٣,٩٧          | ٠,٧٦              | كبيرة  |
| ٢      | ٣          | الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي) | ٣,٩٤          | ٠,٧٨              | كبيرة  |
| ٣      | ٢          | الاتصال الصاعد                   | ٣,٧٨          | ٠,٨٣              | كبيرة  |
| ٤      | ٤          | الاتصال الأفقي                   | ٣,٧٧          | ٠,٨٥              | كبيرة  |
|        |            | الكلي للمقياس                    | ٣,٨٧          | ٠,٧٤              | كبيرة  |

يُلاحظ من النتائج في جدول (٤) أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري على مجالات استبانة الاتصال الإداري قد صنفت جميعها ضمن درجة (كبيرة)، بوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٤). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الاتصال النازل في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٩٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٦) وبدرجة (كبيرة)، تلاه مجال الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي) في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٩٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الاتصال الصاعد، وبوسط حسابي (٣,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وأخيراً مجال الاتصال الأفقي في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (٣,٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وبدرجة (كبيرة).

وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري ومديرات المدارس في منطقة النقب يدركون أهمية الاتصال الإداري في انجاز العمل الإداري لذلك فهم يولون جل اهتمامهم بعملية الاتصال الإداري من خلال العمل على توفير كافة الوسائل التقنية وأحدثها، واللازمة لممارسة عملية الاتصال الإداري مما سهل عليهم عملية التواصل أثناء تنفيذهم للأعمال الإدارية والفنية، وبما يخدم سير العملية التعليمية التعلمية. وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الوضوح التام في عملية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر الأمر الذي يدفعهم إلى توظيف كافة الوسائل والأدوات في عملية الاتصال الإداري وبالأخص وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل عملية وصول المعلومات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية إلى المعلمين والمعلمات، والعمل على توظيفها بغية تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية التي تسعى إليها المدرسة، أضف إلى ذلك قيام مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية بتوظيف مواقع التواصل الاجتماعي، واستخدام البريد الإلكتروني، وسجل البلاغات الرسمية ولوحة الإعلانات المدرسية في عملية التواصل مع المعلمين لعرض الكتب الرسمية الصادرة من مديرية التربية والتعليم، وإيصال التعليمات والتشريعات النازمة لسير العملية التعليمية التعلمية. وكذلك قد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية يتبعون سياسة الباب المفتوح مع المشرفين التربويين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويتبادلون معهم الأفكار والآراء التي من شأنها ضبط العملية التعليمية، والاسهام بتطويرها وتحسينها، فيتحدثون معهم في اللقاءات التي تجمعهم بلغة استشرافية، وحسب مستوياتهم الثقافية والمعرفية، وبما ينعكس على الأداء المدرسي سعيًا منهم تحقيق أهدافهم الإدارية العامة والأهداف الأكاديمية الخاصة بالمدرسة. علاوة على ما سبق، فإن مديري هذه المدارس يحرصون على تقبل الآراء والأفكار التي يقدمها زملائهم المعلمين لذلك فإنهم يطلبون منهم وبشكل مستمر تزويدهم بالأفكار الجديدة سواء أكانت مكتوبة أم شفوية، كذلك فإن مديري المدارس يحرصون كل الحرص على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم، وبالتالي فإنهم يتقبلون المشكلات التي يقدمها المعلمون (شفوية وكتابية)، ويعملون على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، كما أنهم يقومون بتحويل الطلبات الخاصة بالمعلمين ويسرون بإجراءات التصنيف الرتي وفقاً للتعليمات النازمة لذلك حرصاً منهم على تحقيق الراحة النفسية للمعلمين، وإثارة دافعيتهم نحو العمل حيث إن شعور المعلم بالراحة النفسية يثير دافعيته نحو العمل ويزيد من إنتاجيتهم، وممارسته للمهام الوظيفية الموكولة إليه باتقان، بالمدير القائد هو الذي يخطط لمدرسته بفاعلية بالتعاون والتنسيق مع زملائه مديري المدارس الأخرى، ويتبادل معهم وجهات النظر كل حسب مجال تخصصه، ويستمزج آرائهم في القضايا التربوية الطارئة، ويقترح حلولاً للمشكلات التي تواجههم، ويشاركهم

في النشاطات المختلفة سواء كانت على مستوى المدرسة أم المديرية، وبالشكل الذي يخدم العملية التعليمية مما انعكس على استجابات أفراد المدرسة.

وكذلك يمكن عزو هذه النتيجة إلى جودة العلاقة بين مديري المدارس والمجتمع المحيط بها، وكذلك أولياء الأمور إذ يعتبر أولياء أمور الطلبة شركاء أساسيين في العملية التعليمية، ولهم دور رئيس في تحقيق أهدافها، كما أن مديري المدارس يتعاملون مع العاملين في المدارس بشكل متوازن بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وأنهم يميلون إلى استخدام لغة الحوار والتفاهم معهم مما يمكن مديري المدارس من توفير المعلومات اللازمة وإيصالها للعاملين بشكل جيد ومختصر سهل الفهم.

ويمكن تفسير مجيء مجال الاتصال النازل في المرتبة الأولى، وضمن درجة كبيرة، ربما إلى حرص إدارات المدارس في منطقة النقب على الدقة والوضوح في مضمون الرسائل التي تصدرها حيث إن عملية تنفيذ القرارات الإدارية تتطلب بالدرجة الأولى وضوح الرسائل التي تبثها إدارات المدارس للمعلمين لتحقيق الهدف منها، وحتى تتمكن إدارة المدرسة من ذلك فإنها تسعى إلى توظيف الوسائل التي تجعل من السهل وصول هذه الرسائل مثل: الهاتف النقال، والبريد الإلكتروني، والكتب الرسمية ولوحة الإعلانات المدرسية حيث إن استخدام هذا الوسائل يساعد مديري ومديرات المدارس على تزويد المعلمين والمعلمات بالتعليمات والتوجيهات، والأسس والمعايير الخاصة بالمهام المسندة إليهم، والأهم من ذلك يوضح ويزود المعلمين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المدرسة وأفكارها، وملاحق ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المدرسة الإدارية والأكاديمية، وهذا ما يعكس أهمية الاتصال النازل وضرورته في المدرسة للسير بكافة نشاطاتها المنهجية واللامنهجية، وضبط العلاقات بين إدارات المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور. وربما يعود ذلك إلى أن المديرين قد اعتادوا على التواصل اليومي مع هؤلاء المعلمين حسب طبيعة المهنة فبالتالي لا يكتثون كثيرًا بمهارات التواصل معهم كون كل طرف يفهم الطرف الآخر.

أما مجيء مجال الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي) في المرتبة الثانية، وضمن درجة كبيرة، فهذا دلالة على أنه أكثر أنواع الاتصال الإداري انفتاحًا لأنه يتعامل مع عدة مستويات إذا أن مديري المدرسة يتعامل مع كل من: مديري التربية والتعليم، والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم والعاملين فيها، وكذلك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، كما أن هذا النوع من الاتصال مبني على الحوار وتبادل الآراء والأفكار والخبرات والاستفسارات، وبالتالي فإنه يلي احتياجات جميع العاملين ورغباتهم. وربما يفسر ذلك في ضوء الموقف الاتصالي نفسه حيث يستخدمه المديرون في الاجتماعات واللقاءات المفتوحة مع المجتمع لذا يحرص المديرون على أن يظهروا للآخرين تمكنهم من مهارات التواصل الاجتماعي في هذه المواقف.

أما بالنسبة لمجيء مجال الاتصال الصاعد في المرتبة الثالثة، وضمن درجة كبيرة، ربما يعود ذلك إلى التساؤلات التي يتم إرسالها من قبل مديري ومديرات المدارس إلى مدير التربية والتعليم والمسؤولين في السلم الوظيفي الأعلى، وبأني ذلك أثناء جلسات ولقاءات أو الاجتماعات المنعقدة، وبالتالي فإن هامش الاتصال بين مديري المدارس والمسؤولين في مديرية التربية والتعليم يكون محدودًا نوعًا ما ويشوبه نوع من الحذر، ويحتوي نوع من المجاملات قد لا يكون راضي عنها مدير أو مديرة المدرسة إلا إنهما مضطرين للممارسة هذا النوع من الاتصال. وربما يعود ذلك نتيجة لاعتماد المديرين على التواصل مع المسؤولين إما ورقياً أو باستخدام الإنترنت بعيدًا عن التواصل وجهاً لوجه فيحرص المديرون عن مواجهة المسؤولين قدر المستطاع ابتعادًا عن النقد أو تسجيل الملاحظات.

ويمكن تفسير مجيء مجال الاتصال الأفقي في المرتبة الرابعة، وضمن درجة كبيرة، ربما إلى تشابه المستوى الوظيفي لمديري المدارس، والظروف التي يعملون فيها، وكذلك امتلاكهم لنفس الصلاحيات والمسؤوليات الأمر الذي جعل هذا النوع من الاتصال محببًا لهم، حيث يتيح مديرو المدارس ومديراتها للمعلمين والمعلمات الاتصال مع بعضهم البعض بشكل أفقي من خلال لجان التنسيق للمباحث المختلفة، وكذلك من خلال لجان الأنشطة المدرسية المختلفة بغية تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: المعايطة (٢٠١٥)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الاتصال الإداري جاءت (كبيرة). واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من ( Adeyemi & Bolarinwa, 2013 ) و (السعدي، ٢٠١٧) و (خراشقة، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها المتوسطة في درجة ممارسة الاتصال الإداري، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السعدي (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة ممارسة الاتصال الإداري جاءت منخفضة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع والعينة والأدوات المستخدمة التي استخدمت في هذه الدراسة وما تتمتع به من خصائص.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نص على "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟" فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في جدول (٥).

**جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية**

| الرتبة | رقم المجال | الأداء الوظيفي ومجالاته                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|------------|------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| ١      | ٥          | التقويم                                        | ٤,٠٦          | ٠,٨٤              | مرتفع        |
| ٢      | ٢          | التنظيم (المناخ التنظيمي)                      | ٤,٠٢          | ٠,٧٧              | مرتفع        |
| ٣      | ٣          | النمو المهني (تطوير العاملين)                  | ٣,٩٢          | ٠,٨٨              | مرتفع        |
| ٤      | ١          | التخطيط                                        | ٣,٩٢          | ٠,٨٣              | مرتفع        |
| ٥      | ٤          | العلاقات الإنسانية (العلاقة مع المجتمع المحلي) | ٣,٨٤          | ٠,٨١              | مرتفع        |
|        |            | الكلّي للمقياس                                 | ٣,٩٥          | ٠,٧٨              | مرتفع        |

يُلاحظ من النتائج في جدول (٥) أنَّ مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في منطقة النقب على مجالات استبانة الأداء الوظيفي قد صنفت جميعها ضمن مستوى (مرتفع)، بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٨). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: التقويم في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٨٤) وبمستوى (مرتفع)، تلاه مجال التنظيم (المناخ التنظيمي) في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧) وبمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال النمو المهني (تطوير العاملين)، وبوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، تلاه مجال التخطيط في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية (العلاقة مع المجتمع المحلي) في المرتبة الخامسة، وبوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبمستوى (مرتفع). وهذه النتيجة تدل على أن مديري ومديرات المدارس في منطقة النقب التعليمية يمارسون مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وبكفاءة واقتدار، وربما يعود ذلك إلى إلمام مديري ومديرات المدارس بالمهارات والكفايات التي تؤهلهم من أداء المهام والأعمال المنوطة بهم، وكذلك يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أشكال الاتصال الإداري الممارسة من قبل مديري المدارس حيث إن ممارسة مديري المدارس للاتصال الإداري الفعّال قد يساهم في توطيد العلاقة بينهم وبين المعلمين مما ينعكس على أداء مديري المدارس ويساهم في تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية التي يسعون إليها، كما أن توافر الوسائل التقنية الحديثة في العديد من المدارس وخاصة المدارس المعترف بها يُمكن مديري المدارس ويساعدهم في توفير المعلومات الكافية واللازمة للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويسهل عليهم عملية الاتصال والتواصل مع الإدارات العليا، وقد يعزى ذلك إلى تقبل المعلمين لمديري المدارس، حيث إن درجة الأداء الوظيفي لمدير المدرسة قد تتأثر بقبول المعلمين لهم، وهذا بدوره يرتبط بقدرة مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين، وتفهم مشاعرهم، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، ولذلك فإن المعلمين يؤدون دوراً مؤثراً على أداء مديري المدارس كونهم يمثلون أحد الأركان والعناصر الرئيسية في العملية التعليمية التعلمية، وعليه فإن عمل مدير المدرسة باعتباره مشرف مقيم يزيد من تواصله مع المعلمين، ويجعله أكثر تقديرًا لهم ولاحتياجاتهم، وأكثر اتفاقاً معهم بأهمية إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بكل الطرفين لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المدرسة مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس مرتفعاً.

ويمكن تفسير مجيء مجال التقويم في المرتبة الأولى، وبمستوى أداء مرتفع، ربما إلى أهمية عملية التقويم في العمل الإداري، وما يمكن أن تقدمه من تغذية راجعة حول سير العملية التعليمية في المدرسة، حيث تعتبر عملية التقويم التي تتبناها إدارة المدرسة والمعلمين إحدى الأدوات التي ينبغي الاهتمام بها، وتطبيقها على مدى واسع لما لها من آثار إيجابية في العمل المؤسسي، فعملية التقويم تساعد الإدارة المدرسية والمعلمين في الكشف عن مواطن الضعف، وأسباب المشكلات الإدارية والتعليمية ومصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية، وعن طريقها يُمكن معرفة مواطن القوة في المدرسة ومصادرها وكيفية تفعيلها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وربما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى نظرة مدير المدرسة لنفسه باعتباره مشرفاً مقيماً يقع على عاتقه متابعة أداء المعلمين والطلبة للعمل على تحسينه، وحثهم للمعلمين على التنوع في أساليب تقويم

الطلبة بما ينسجم مع رؤية الوزارة، وكذلك متابعتها تنفيذ المعلمين لخططهم الدراسية لتقويم أدائهم، ومساعدته المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات المدرسية، واعتماده التقويم الواقعي كأساس في تنمية كفايات المعلمين، أضف إلى ذلك استخدامه التغذية الراجعة لتحسين عمليتي التعلم والتعليم، فقد أكد (Verhaeghe, et al., 2010) أن استخدام التغذية الراجعة، والتنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية أداء مديري المدارس.

وبالنسبة لمجىء مجال التنظيم (المناخ التنظيمي) في المرتبة الثانية، وبمستوى أداء مرتفع، فربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يتيحون الفرصة للمعلمين للمشاركة في حفظ النظام داخل المدرسة، ويحرصون على إيجاد بيئة تعليمية آمنة يتوافر فيها كافة مستلزمات العملية التعليمية، لإيمانهم المطلق بأهمية المناخ التنظيمي ودوره الهام في تحفيزهم، وتحفيز العاملين معهم نحو مهنتهم لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة، كما أنهم يحرصون على تنظيم كافة السجلات الخاصة بهم، ويتابعون تنظيم المعلمين لسجلاتهم والملفات الخاصة بالطلبة، ويحددون الإجراءات العملية المناسبة لتنفيذ المهام الخاصة بالعمل المدرسي، وينظمون استخدام المشاغل والمختبرات اللازمة للعمل المدرسي، وينظمون مشاركات العاملين وأولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

ويمكن تفسير مجىء مجال النمو المهني (تطوير العاملين) في المرتبة الثالثة، وبمستوى أداء مرتفع ربما إلى الدور الكبير الذي يقوم به مديرو المدارس تجاه المعلمين والعاملين معهم لكسب ثقتهم، وإثارة دافعيتهم نحو العمل، لذلك نجدهم يحرصون على تطوير ذواتهم، ويوجهون المعلمين نحو تطوير ذواتهم بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا، ويحفزونهم على إجراء البحوث العلمية التي يمكن الاستفادة منها للارتقاء في السلم الوظيفي، ويوجه المعلمين نحو اكتساب الطلبة مهارة البحث العلمي، إضافة إلى ذلك فإنه يقع على عاتقهم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعاملين في المدرسة، وتقديم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات ويتابع انتقال أثر هذه البرامج التدريبية داخل الغرفة الصفية، كما أن مدير المدرسة يقوم باطلاع المعلمين على المستجدات التربوية من خلال التعاميم والبلاغات الرسمية، ويوجهونهم نحو دمج التكنولوجيا في التدريس، ويشجعهم على تبني مهارتي (الإبداع والابتكار).

أما بالنسبة إلى مجىء مجال التخطيط في المرتبة الرابعة، وبمستوى أداء مرتفع، فقد يعود السبب في ذلك إلى البرامج التدريبية التي يخضع لها مديرو ومديرات المدارس في بناء الخطط المدرسية، وتنفيذها وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة في المجالات المختلفة الإدارية منها والأكاديمية، ولعل من أبرزها دورة التخطيط الاستراتيجي التي تمكنهم من ممارسة عملية بناء الخطط المدرسية إيماناً منهم بأهمية التخطيط في العمل الإداري، إذ يُعد التخطيط من أهم الأمور التي ينبغي على مديري المدارس والمعلمين مراعاته لأهميته البالغة، فالتخطيط يرمي إلى مواجهة المستقبل وتحدياته المختلفة بخطط استراتيجية منظمة وهادفة وواضحة، حيث يستطيع مديرو المدارس والمعلمون من خلال التخطيط تحديد الأهداف المنشودة والأساليب والوسائل والأنشطة التي يُمكن اتباعها لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة، وفي الوقت المناسب، ومن هنا فإن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية التخطيط ودوره الهام في تنظيم الأعمال الإدارية وتسهيل عملية إنجازها، ولذلك نجد مدير المدرسة يخطط جيداً للاجتماعات المدرسية التي يرأسها، ويوزع المهام على العاملين في إطار الهيكل التنظيمي للمدرسة، ويشرك المعلمين والعاملين في إعداد خطة المدرسة، ويمنحهم صلاحيات تحديد نوع المهام التي يمارسونها في إطار الوصف الوظيفي لهم، ويضع خطط تنموية لزيادة أداء العاملين، ومواجهة الظروف والأزمات الطارئة باتباع الأساليب والاستراتيجيات التربوية الحديثة، كما أن مدير المدرسة يحرص على مراعاة احتياجات العاملين ورغباتهم، ويعمل على تلبيتها، ويساعد المعلمين في إعداد الخطط (العلاجية والإثرائية) الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ويحرص على تحديد حاجات المدرسة من العاملين وفقاً لبطاقة التشكيلات المدرسية.

أما بالنسبة لمجىء مجال العلاقات الإنسانية (العلاقة مع المجتمع المحلي) في المرتبة الخامسة، وبمستوى أداء مرتفع، فربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس مع مرور الزمن يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التعليم والإدارة المدرسية، مما يكسبهم القدرة والمهارة على التواصل مع الفئات المستهدفة، كما أن امتلاكهم مهارات عالية في إدارة الموارد البشرية يساعدهم في بناء علاقات وشراكات فاعلة وحقيقية مع أفراد المجتمع المحلي. وربما يعود السبب في ذلك إلى الدور الكبير الذي يؤديه مديرو المدارس من أجل بناء شراكة حقيقية مع أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة لدورهم البارز في إنجاح العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق أهدافها، لذلك نجدهم يشجعون المعلمين والعاملين في المدرسة على المشاركة في حملات التوعية التي تنفذها المدرسة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويحرصون على استقطاب أفراد المجتمع المحلي ذوي الكفاءة للمشاركة في كافة المناسبات والنشاطات المدرسية (الوطنية والدينية والاجتماعية... إلخ)، ويتعاونون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الاحتياجات التعليمية اللازمة لأبنائهم، ومعالجة مشكلات الطلبة (التعليمية،

والاجتماعية، والسلوكية) أثناء الاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المدرسة مع أولياء أمور الطلبة، علاوة على ذلك فإن مديرو المدارس ومديراتها يشجعون المعلمون والمعلمات على التواصل المستمر مع أفراد المجتمع المحلي لتوطيد أوصر التواصل معهم، كما أنهم يتيحون الفرصة لأفراد المجتمع المحلي استخدام المرافق الخاصة بالمدرسة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٨)؛ الكمالي (٢٠١٨)، والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء مرتفعاً. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شطناوي (٢٠١٥)، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء متوسطاً، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع والعينة والأدوات المستخدمة التي استخدمت في هذه الدراسة وما تتمتع به من خصائص.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نص على "هل توجد هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب داخل الخط الأخضر الاتصال الإداري ومستوى أدائهم الوظيفي؟" تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب الاتصال الإداري ومجالاته من جهة ومقياس مستوى أدائهم الوظيفي ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في جدول (٦).

جدول (٦): قيم معاملات ارتباط مقياس الاتصال الإداري ومجالاته مع مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته

| المجالات                                       | الإحصائي          | الاتصال النازل | الاتصال الصاعد | متعدد الاتجاهات (الشبكي) | الأفقي | الكمي للمقياس |
|------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------------|--------|---------------|
| التخطيط                                        | معامل الارتباط    | ٠,٧٩           | ٠,٨٤           | ٠,٨٤                     | ٠,٨٢   | ٠,٨٩          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |
| التنظيم (المناخ التنظيمي)                      | معامل الارتباط    | ٠,٧٥           | ٠,٧٦           | ٠,٨٣                     | ٠,٧٩   | ٠,٨٥          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |
| النمو المهني (تطوير العاملين)                  | معامل الارتباط    | ٠,٧٥           | ٠,٧٩           | ٠,٨٣                     | ٠,٨٢   | ٠,٨٦          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |
| العلاقات الإنسانية (العلاقة مع المجتمع المحلي) | معامل الارتباط    | ٠,٧٢           | ٠,٧٤           | ٠,٨٠                     | ٠,٧٩   | ٠,٨٣          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |
| التقويم                                        | معامل الارتباط    | ٠,٧٤           | ٠,٧٣           | ٠,٧٨                     | ٠,٧٦   | ٠,٨٢          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |
| الكمي للمقياس                                  | معامل الارتباط    | ٠,٧٩           | ٠,٨٢           | ٠,٨٦                     | ٠,٨٥   | ٠,٩٠          |
|                                                | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠           | ٠,٠٠           | ٠,٠٠                     | ٠,٠٠   | ٠,٠٠          |

تشير النتائج في جدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الاتصال الإداري من جهة ومستوى أدائهم الوظيفي في منطقة النقب داخل الخط الأخضر من جهة أخرى. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية ممارسة مديري ومديرات المدارس الاتصال الإداري لانعكاساته الإيجابية على أدائهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم، حيث أكدت نور الدين (٢٠١٩) على أهمية ممارسة الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أم خدمية لمواجهة تحديات العصر الحديث، الأمر الذي يتطلب من إدارات المدارس باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع الفاعلة السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير العمل والتحكم به، فضلاً عن ضرورة الإحاطة بكافة المشكلات التي تحد من قدرتهم على أدائهم لمهامهم الوظيفية، والعمل على معالجتها من خلال ممارستها للاتصال الإداري بمختلف أشكاله بعقد اللقاءات المتعددة مع زملائهم في العمل واتصالهم المباشر معهم الذي يؤدي إلى وضوح الأوامر والتعليمات، وبالتالي المعرفة الجيدة للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتنفيذها بغية تحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية المرجوة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شنب (٢٠١٤) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس.

## ٨. التوصيات

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

١. التأكيد على مديري ومديرات المدارس في منطقة النقب التعليمية الاستمرار في ممارسة الاتصال الإداري، لما لها من آثار إيجابية على إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي.
٢. التأكيد على مديري المدارس ضرورة الاستمرار في أدائهم لمهامهم الوظيفية، وتزويد العاملين معهم بنتائج تقييم أدائهم بما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.
٣. دعوة الباحثين لإجراء مزيداً من الأبحاث في الموضوعات ذاتها ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي مواضيع تربوية أخرى

## بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

## المراجع

أبو شنب، إيمان. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٠/١١/٢٣ من الموقع:

[https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17162/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17162/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

إدريس، وائل والغالي، طاهر. (٢٠٠٩). سلسلة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

خراشقة، سلمى. (٢٠١٨). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.

خليفان، عبد الفتاح والمطارنة، شيرين. (٢٠١٠). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، ٢٦ (١)، ٥٥٩-٦٤٢.

الزهراني، سعيد. (٢٠١٨). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٠ (١٩)، ١-٥٢.

زويل، محمود أمين. (٢٠١٠). الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية (ط ١). الإسكندرية: دار الوفاء القانونية.

السعدي، محمد. (٢٠١٧). فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٧ (١٠)، ١-١٥.

العبادي، أحمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.

العريبي، عبد العزيز. (٢٠١١). معوقات الاتصال بين عضو هيئة التدريس والطالب في قاعات التعليم الجامعي من وجهة نظر الطالب: دراسة ميدانية. جامعة الملك عبد العزيز، جدة. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٠/١١/٢٦ من الموقع:

<https://platform.almanhal.com/Files/2/76324>

علي، نايفة. (٢٠١٨). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية: دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، ١٧ (٢)، ٢٤٨-٢٩٠.

الغزو، فاتن. (٢٠١٠). *القيادة والإشراف الإداري*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الفاضل، محمد. (٢٠١١). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكماي، عبد الله. (٢٠١٨). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٣، ٤٨-٧٦. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/٠٣ من الموقع: <http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGAjqe/AjqeNo3Y2018/ajqe2018-n3048-076.pdf>

الكيلاني، عبد الله و الشرفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد، جلال. (٢٠١٠). أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية. *رسالة ماجستير منشورة*. جامعة السلیمانية، العراق. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٩/٠٢/١٨ من الموقع: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=24684>

المعاينة، عبد العزيز. (٢٠١٥). درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٢ (١٢)، ٢٣٠٦-٢٢٧٧.

نمر، نجلاء. (٢٠١٨). الاتصال التفاعلي بالإنترنت وتأثيره على طلاب الجامعات السودانية: دراسة تطبيقية من ٢٠١٥-٢٠١٨. *أطروحة دكتوراة منشورة*. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٠/١١/١١ من الموقع: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/21119?show=full>

نور الدين، بن جرية و مسعودان، بو بكر. (٢٠١٩). الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ولاية الجلفة. *رسالة ماجستير منشورة*. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/٠٥ من الموقع: <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1637>

## References

- Adeyemi, T. O., & Bolarinwa, R. (2013). Communication and administrative effectiveness in Nigerian schools. *International Journal of Economics & Business Studies*, 3(2), 21-29.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (2004). *Managing human resources*. Pearson Prentice Hall.
- Hohmann, B. (2019). Integrity advisors and the development of administrative communication culture. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(1), 29-36.
- Kramer, M. W. (2014). *Managing uncertainty in organizational communication*. Routledge.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Verhaeghe, G., Vanhoof, J., Valcke, M., & Van Petegem, P. (2010). Using school performance feedback: Perceptions of primary school principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 21, 167-188.
- Yansen, A., & Supriyati, Y. (2020). The influence of employee promotion, upward and downward communication, and work environment on job satisfaction of PT. Holcim Indonesia, Tbk. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 176-185.

---

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Muceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture on firm performance: Multi-national companies in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.